

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Anna Brunke**

**Mobbing am Arbeitsplatz**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Mobbing am Arbeitsplatz Auswirkungen, Prävention und Maßnahmen**

Autor/in:

**Frau Anna Brunke**

Studiengang:

**PR-& Kommunikations- Management**

Seminargruppe:

**AM13sK2-B**

Erstprüfer:

**Prof. Dr. Thomas Müller**

Zweitprüfer:

**Dr. med. Roland Cyffka**

Einreichung:

Hamburg, 09.01.2017

# BACHELOR THESIS

---

## **Workplace bullying impacts, prevention and measures**

author:

**Ms. Anna Brunke**

course of studies:

**PR & communications management**

seminar group:

**AM13sK2-B**

first examiner:

**Prof. Dr. Thomas Müller**

second examiner:

**Dr. med. Roland Cyffka**

submission:

Hamburg, 09.01.2017

## **Bibliografische Angaben**

Brunke, Anna:

Mobbing am Arbeitsplatz

Auswirkungen, Prävention und Maßnahmen

Workplace bullying

impacts, prevention and measures

50 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

## **Abstract**

Die folgende Bachelorarbeit befasst sich mit dem Thema Mobbing am Arbeitsplatz. Sie behandelt die Auswirkungen, die Prävention und die Maßnahmen des Mobbing. Zu Beginn werden in der Arbeit die Definition und die Entstehungsprozess des Phänomens Mobbing erläutert. Die Ursachen und Erscheinungsformen, sowie die Auswirkungen auf das Opfer, den Betrieb, aber auch das private Umfeld des Opfers sollen ebenfalls Thema dieser Arbeit sein. Maßnahmen zur Prävention, sowie zur Aufklärung und Sensibilisierung werden ebenso wie die einzelnen Interventionsmaßnahmen zur Bekämpfung der bestehenden Mobbingprobleme analysiert. Ziel der Bachelorarbeit ist es, auf die leise Entstehung von Mobbing aufmerksam zu machen und die verheerenden Folgen für die Opfer deutlich zu thematisieren.

## Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	1
1.1 Einführung.....	2
2 Definition.....	3
2.1 Begriffserklärung.....	3
2.2 Definition nach Leymann Verbreitung von Mobbing.....	4
2.3 Abgrenzung.....	6
3 Die Bildung der Rollenverteilung.....	8
4 Die Erscheinungsformen von Mobbing.....	10
4.1 Horizontales Mobbing.....	10
4.2 Vertikales Mobbing.....	11
4.3 Sandwichmobbing.....	12
5 Die Mobbingphasen.....	13
5.1 Phase 1.....	13
5.2 Phase 2.....	14
5.3 Phase 3.....	15
5.4 Phase 4.....	16
6 Die 45 Handlungsfelder nach Leymann.....	17
6.1 Angriffe auf Möglichkeit sich zu äußern.....	17
6.2 Angriffe auf soziale Beziehungen.....	18
6.3 Auswirkung auf soziales Ansehen.....	18
6.4 Angriffe auf Berufs-/ Lebenssituation.....	19
6.5 Angriffe auf Gesundheit.....	19
7 Ursachen von Mobbing.....	20
7.1 Persönlichkeitsmerkmale der Opfer.....	20
7.2 Persönlichkeitsmerkmale der Täter.....	21
7.2.1 Motive der Täter.....	25
7.3 Rechtliche Lage.....	28
8 Die Folgen von Mobbing.....	30
8.1 Auswirkungen auf das Opfer.....	30
8.2 Auswirkungen auf das Unternehmen.....	32
8.3 Auswirkungen auf das private Umfeld des Opfers.....	35
9 Präventionsmaßnahmen.....	36
9.1 Personalpflege.....	36
9.2 Mitarbeiter- und Führung coaching.....	37
9.3 Betriebsvereinbarung.....	38
9.4 Kommunikation.....	39
9.4.1 Aufklärung.....	39
9.4.2 Sensibilisierung.....	40
9.5 Einführung eines Frühwarnsystems.....	41
10 Interventionsmaßnahmen.....	43
10.1 Eingriffe seitens des Unternehmens.....	43
10.1.1 Personalrechtliche Konsequenzen.....	43
10.1.2 Konfliktanalysegespräche.....	45
10.1.3 Konfliktlösungsworkshop.....	46
10.2 Einbeziehung der Gewerkschaft.....	47
10.3 Betriebsarzt bzw. Psychologe.....	48
11 Fazit.....	49

# Abkürzungsverzeichnis

AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
etc.	et cetera
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R	in der Regel
o. J.	ohne Jahr
o.ä.	oder ähnliches
Vgl.	Vergleich
z.B.	zum Beispiel

# **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1 : Phasen des Psychoterrors im Arbeitsleben Quelle: Leymann (1993) S. 59

Abbildung 2 : Ebenen von Mobbinghandlungen, Quelle: FGÖ nach Leymann, 1993

Abbildung 3 : Kündigung, Quelle: Kollmer (2003) S. 53

## 1. Einleitung

Die meisten Menschen verbringen den Großteil ihres Lebens an ihrem Arbeitsplatz, wo sie ihren Lebensunterhalt verdienen und Selbstverwirklichung finden. Sie nehmen Herausforderungen an, lernen aufgrund ihrer Erfolge und Fehler und entwickeln sich beruflich, als auch persönlich weiter. Der Arbeitsplatz hat also einen enorm großen Stellenwert im Leben eines Arbeitnehmers. Demnach könnte jeder Beschäftigte der Arbeitswelt positiv gestimmt entgentreten, seine Leistungen mit all den ihm zur Verfügung stehenden Mitteln erfüllen und an seinen Aufgaben wachsen. In der Praxis gibt es jedoch andere Darstellungen und Vorkommnisse, da die tatsächliche Arbeitswelt nicht nur von positiven und angenehmen Situationen gekennzeichnet ist, sondern durchaus auch negative Aspekte aufweist. In vielen Fällen ist der Berufsalltag durch diverse Schwierigkeiten geprägt. Menschen mit verschiedenen Charakteren aus unterschiedlichen Hierarchiestufen sind gezwungen, tagtäglich miteinander zu arbeiten, obwohl sie persönlich möglicherweise nicht auf der selben Ebene sind. Dazu kommt der oft debattierte Wandel der heutigen Arbeitswelt. Heutzutage klagen viele Arbeitnehmer über die psychischen Belastungen, den ansteigenden Erfolgsdruck oder die Last, ihren Lebensunterhalt mit häufig schlechter Bezahlung und gleichzeitig steigenden Lebenshaltungskosten zu bestreiten. Weiterhin führen die hohen Arbeitsansprüche aber ebenso zu Anforderungen an sich selbst. Viele Arbeitnehmer müssen sich mit der Angst um ihren Arbeitsplatz, Unzufriedenheit und weiteren psychischen Belastungen auseinandersetzen. Diese Aufzählungen können die Grundlage für einen Mobbingprozess bilden, welcher schwerwiegende Folgen hinterlässt, den Menschen auf persönlicher Ebene verändert und im Betrieb erhebliche Kosten verursachen kann. Aber von wem wird diese Grundlage geschaffen, wie kommt es zu so einem Verlauf? Mobbing ist ein Thema, das uns aktuell überall gegenwärtig ist, im Alltag und vor allem im Berufsleben. Aber was verursacht dieses Verhalten in uns Menschen? Die Formen und auch die Folgen von Mobbing können verheerend sein, seine Auswirkungen können unterschiedlicher kaum sein.



## 1.1 Einführung

Wenn die unterschiedlichsten Menschen aufeinandertreffen, können Auseinandersetzungen und Konfrontationen leicht entstehen. Insbesondere dann, wenn es darum geht in einer Leistungsgesellschaft, wie unserer, zu bestehen. Mobbing ist heutzutage kein Thema der Verschwiegenheit mehr und unterliegt in der Regel einer offenen Behandlung. Seit Jahrzehnten gibt es zahlreiche Literatur zu diesem Phänomen, sowie spezielle Einrichtungen, die ihren Schwerpunkt auf das Thema Mobbing gelegt haben, um den Betroffenen Hilfe zu leisten. Mobbing stellt aufgrund der zunehmenden Aufklärung kein neues, bisher unerkanntes Phänomen mehr dar, sondern findet weitreichendes Interesse in der Öffentlichkeit. Der Begriff *Mobbing* wird in der Gesellschaft mitunter jedoch auch leichtfertig gebraucht und fälschlicherweise verharmlost. Dennoch gibt es Bereiche, in denen Mobbingprozesse nicht wahrgenommen bzw. vertuscht werden, wobei in der vorliegenden Arbeit das Blickfeld auf das Arbeitsverhältnis und den Betrieb gelegt werden soll. Der Kampf um Karriere, sichere Arbeitsplätze und Prestige nimmt immer erschreckendere Ausmaße an und drängt viele Mitarbeiter zu einem Konkurrenzdenken. Dieser fehlerhafte Umgang führt zu einem bedrängenden Arbeitsklima, welches zu einer negativen Produktivität und zu steigenden Fluktuationsraten, sowie einer erhöhten Krankheitsquote führen kann. Die Folgen dieser internen Lasten fallen wiederum zum Nachteil der Unternehmen aus. Mobbing ist verkannt als systematischer Psychoterror unter Mitarbeitern und Vorgesetzten. Es wird jedoch außer Acht gelassen, dass Mobbing am Arbeitsplatz unter Beobachtung und Kontrolle strategischer Perspektiven und guter Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat sogar verhindert werden kann. Die folgende Arbeit soll primär die Ursachen für Mobbing am Arbeitsplatz offenlegen und entsprechende Maßnahmen der Intervention aufzeigen, die mögliche Anreize zu einem verbesserten Arbeitsklima schaffen können, um Mobbing am Arbeitsplatz weitestgehend zu unterbinden. Es stellt sich die Frage, wie es möglich ist, dass berufstätige Menschen so gehässig und feindselig zueinander sein können. Was treibt Menschen dazu, gegeneinander zu agieren, obwohl sie alle gemeinsam für den Fortbestand ihres Unternehmens verantwortlich sind? Was sind die Merkmale jener Täter? Thema dieser Bachelorarbeit ist die Entstehung von Mobbing am Arbeitsplatz und die verschiedenen Einflussfaktoren darauf.

Insbesondere potentielle Ursachen im Betrieb sollen analysiert und Maßnahmen gegen die Entstehung von Mobbing erarbeitet werden. Hinzu kommt die Zielsetzung, Mobbing entgegenzuwirken, da Psychoterror am Arbeitsplatz nicht nur im Höchstmaß den Menschen, der Opfer des Mobbingprozesses geworden ist, betrifft, sondern ebenfalls für den Betrieb schädlich ist.

## 2. Definition

### 2.1 Begriffserklärung

Seit Menschen Anfang gibt es feindseliges Verhalten in etlichen Formen der Intrige, mit der Absicht seinen Konkurrenten zu schädigen. Somit ist klar, dass Mobbing keine neuartige Erscheinungsform unseres Zeitalters ist.<sup>[7]</sup> Erst seit 1980 gewinnt dieses Thema unter dem Aspekt des gegenwärtigen Gesellschaftsprofils mehr an Beachtung.<sup>[8]</sup> Mobbing, vielfach als Psychokrieg am Arbeitsplatz verstanden, findet seinen Ursprung im angelsächsischen Bereich. Das Wort Mobbing wird vom englischen Verb „to mob“ abgeleitet und heißt übersetzt: „angreifen“, „jemanden bedrängen“ oder „anpöbeln“. Diese Übersetzung zeigt bereits die Negativität der Wortherkunft.<sup>1</sup> Der Ursprung des Wortes findet sich im lateinischen „mobile vulgus“, was in seiner Bedeutung so viel wie „aufgewiegelte Volksmenge“ bedeutet.<sup>2</sup> Eine tragende Rolle bei der Entwicklung des Begriffes und der Entdeckung dieses Phänomens sind Konrad Lorenz, Peter-Paul Heinemann und Professor Heinz Leymann. Der Begriff „Mobbing“ wurde von Konrad Lorenz zunächst im Zusammenhang mit dem Tierverhalten verwendet. Hier galt der Begriff als Ausdruck für eine unterlegene Tierart, welche als Gruppierung stärkere Tiere aus dem Revierverhalten heraus verscheucht.<sup>3</sup> Es ist jedoch umstritten von wem der Ausdruck auf das menschliche Sozialverhalten übertragen wurde.

---

<sup>1</sup>Vgl. Teuschel (2010) S. 3

<sup>2</sup>Vgl. Kolodej (2005) S. 21

Unumstritten ist jedoch, dass der Begriff erst durch Professor Heinz Leymann zum ersten Mal im Zusammenhang mit der Arbeitswelt erwähnt wurde. Leymann beschäftigte sich ab den 70er Jahren mit diesem Phänomen. Er erforschte in Schweden Konflikte am Arbeitsplatz, die sich teils als Psychoterror unter den Kollegen entpuppten. Seine erste Niederschrift mit dem Titel „Mobbing“ erschien 1984 und gab in Deutschland den Anstoß für eine öffentliche Diskussion der Thematik.<sup>4</sup> Der Ausdruck wie wir ihn heute kennen, wird als Bezeichnung für negative Verhaltenserscheinungen unter Mitarbeitern und Vorgesetzten im Arbeitsleben beschrieben. Nach weiteren Recherchen soll der Name Rudolf Bilz ebenso erwähnt werden, welcher laut Wolfgang Roth für die Herkunft des Begriffes Mobbing verantwortlich ist. Wolfgang Roth vertritt die Annahme, dass Bilz die Entstehung des Begriffes prägte und ihn 1971 in einem Artikel des deutschen Ärzteblattes erstmals verwendete.<sup>5</sup> In der vielfach vorhandenen Literatur wird jedoch weiterhin davon ausgegangen, dass Konrad Lorenz, Peter-Paul Heinemann und Professor Heinz Leymann die Herkunft des Begriffes prägten.

## 2.2 Definition nach Leymann

Obwohl die Definition nach Leymann für einen Mobbingprozess zunächst etwas

<sup>3</sup>Vgl. [http://www.psychokrieg.de/artikel/www.psychokrieg.de-Die\\_Herkunft\\_des\\_Begriffs\\_Mobbing.htm](http://www.psychokrieg.de/artikel/www.psychokrieg.de-Die_Herkunft_des_Begriffs_Mobbing.htm)

(2007)

<sup>4</sup>Vgl. Leymann (1995) S. 14-15

<sup>5</sup>Vgl. Roth (2002) S.197-198

veraltet erscheint, soll sie in dieser Arbeit aufgeführt werden, da sie als Älteste unter den Begriffserklärungen zum Thema Mobbing am Arbeitsplatz den Kern einer Mobbinghandlung widerspiegelt und sowohl aus der heutigen als auch aus der früheren Sicht auf einen Mobbingfall angewendet werden kann. Leymanns Definition lautet: „Der Begriff Mobbing beschreibt negative kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind (von einer oder mehreren anderen) und die sehr oft und über einen längeren Zeitraum hinaus vorkommen und damit die Beziehung zwischen Täter und Opfer kennzeichnen.“<sup>6</sup>

In seinem zweiten Buch wird die Definition erweitert dargestellt: „Unter Mobbing wird eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen verstanden, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder einigen Personen systematisch, oft und während längerer Zeit mit dem Ziel und/ oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet.“<sup>7</sup> Leymann definiert ebenso 45 Handlungen, die in einem Mobbingverlauf auftreten.<sup>8</sup> Diese Auflistung ist im Anhang beigelegt.

## **2.3 Verbreitung von Mobbing**

Eine Repräsentativstudie der Bundesanstalt a für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin für Deutschland aus dem Jahr 2002 hat ergeben, dass von 467 telefonisch befragten Mobbingbetroffenen, 32,3 Prozent mehrmals pro Woche,

---

<sup>6</sup>Leymann (1993) S. 21

<sup>7</sup>Leymann (1995) S. 18

<sup>8</sup>Vgl. Leymann (1993) S. 33-34

26 Prozent mehrfach im Monat, 23,8 Prozent täglich und 17,9 Prozent seltener als mehrfach pro Monat Mobbinghandlungen ausgesetzt sind.<sup>9</sup>

Eine weitere, im Jahr 2010 durchgeführten Europäischen Erhebung, bezüglich der Arbeitsbedingungen, bei welcher rund 44.000 Menschen aus 34 Ländern befragt wurden, ergab, dass in Deutschland 7,8 Prozent der Befragten innerhalb der vergangenen zwölf Monate diskriminiert wurden. Dieser Wert hat sich gegenüber derselben Erhebung aus dem Jahr 2005, bei welcher es lediglich 4,5 Prozent waren beinahe verdoppelt. Weiter gaben 4,6 Prozent der Befragten an, dass sie während des vorherigen Jahres Opfer von Mobbing oder Schikanen am Arbeitsplatz ausgesetzt. Dieser Wert ist seit 2005 somit um 0,4 Prozent angestiegen. In Folge dieser Erhebungen ergab eine Hochrechnung auf die in Deutschland berufstätige Bevölkerung, dass 1,8 Millionen Menschen Mobbingattacken ausgesetzt sind.<sup>10</sup> Bei derartigen Ausprägungen wird bereits im Vorfeld deutlich, welche Ausmaße diese Problematik annehmen kann und es lässt sich die Wichtigkeit entsprechender Maßnahmen zur Prävention und Intervention erkennen. Um diese Maßnahmen jedoch angemessen planen und umsetzen zu können, sind vorab mehrere Schritte notwendig. Einer davon ist die begriffliche Einordnung beziehungsweise die Abgrenzung, um feststellen zu können, ob es sich konkret um das Phänomen Mobbing handelt.

## **2.4 Abgrenzung und verwandte Begriffe**

Nicht jeder Konflikt am Arbeitsplatz ist gleich als Mobbing zu definieren. Kleinere Reibereien und Streitigkeiten können zwar häufig die Vorstufe von Mobbing bilden, fallen aber noch nicht unter den Begriff. Mobbing lässt sich von kleineren Konflikten durch die Erklärung abgrenzen, dass es als eine extreme psychische, systematische, zielorientierte und auf Dauer ausgeübte Belastung am Arbeitsplatz verstanden wird. Es ist wichtig, dass Mobbing nicht als Modebegriff betrachtet und zur Verallgemeinerung von Konflikten gebraucht wird. Es besteht die Gefahr der Verharmlosung des Themas, das dadurch nicht

---

<sup>9</sup> Vgl. Meschukat u.a. 2002, S.249

<sup>10</sup>Vgl. Dahlkamp u.a., 2012

die Ernsthaftigkeit erfährt, welche es benötigt. Werden Kleinigkeiten bereits als Mobbing bezeichnet, kann die tatsächliche Entwicklung eines Prozesses nicht mehr erkannt werden. Werden Konflikte beispielsweise offen ausgetragen und betreffen nicht nur eine einzelne Person, kann diese Erscheinungsform als gewöhnliche Differenz bezeichnet werden.<sup>11</sup> Gefühlsausbrüche treten heutzutage beinahe täglich auf, da sich eine erkennbare Leistungsorientierung entwickelt hat und unsere Gesellschaft in einer Welt lebt, die von Dienstleistungen geprägt ist. Von den Beschäftigten wird also neben ihrer Leistungsstärke ebenso ihre Sozialfähigkeit gefordert. Aufgrund höherer Anforderungen kann sich durchaus ein unkontrollierter Wutausbruch anbahnen, indem eventuell Worte vorkommen, die zu einem späteren Zeitpunkt bereut werden können.<sup>12</sup> Wird eine Auseinandersetzung geklärt und ist bei unrechtmäßigem Verhalten mit einer Entschuldigung zu rechnen, ist nicht von Mobbing zu sprechen.<sup>13</sup> Ebenso ist es nicht unüblich, dass nicht alle Mitarbeiter in einem Unternehmen Sympathie füreinander empfinden und kein Interesse zeigen, sich auf persönlicher Ebene auszutauschen. Besteht zwischenmenschliches Desinteresse, können Lästereien und Gruppenbildungen leicht entstehen. Kommen diese jedoch nicht gehäuft vor, ist ebenso keine Systematik zu erkennen und ein Mobbingvorfall auszuschließen. Diese Art von Abneigung stellt eine geradezu menschliche Reaktion dar und wird daher ebenso nicht als Mobbingfall bezeichnet.<sup>14</sup> Eventuell bestehen im privaten Bereich Probleme oder ein Angestellter hat lediglich einen schlechten Tag, sodass ein weiterer Kollege diese schlechte Laune zu spüren bekommt. Das kann sich unter anderem in einer fehlenden Begrüßung oder in einem unangemessenen Kommentar widerspiegeln. Sofern es grundsätzlich bei einmaligen Geschehnissen oder sogenannten Ausrutschern bleibt, wird nicht von Mobbing gesprochen. Einen klassischen Konflikt erkennt man daran, dass

---

<sup>11</sup>Vgl. Stock (2011) S. 6-7

<sup>12</sup>Vgl. Kollmer (2003) S. 8; Vgl. Rothlauf (2010) S. 42

<sup>13</sup>Vgl. Ausfelder (2001) S. 29

<sup>14</sup>Vgl. Esser/Wolmerath (2003) S. 39; Vgl. Stock (2011) S. 7-9

es sich bei den Beteiligten um die gleichen Voraussetzungen handelt. Es gibt keinen Teilnehmer, der schwächer ist.<sup>15</sup> Psychoterror am Arbeitsplatz findet sich ebenso wenig in Straftaten wieder. Ein einmaliger Diebstahl unter Kollegen darf demzufolge nicht mit Mobbing verwechselt werden.<sup>16</sup> Ist ein Konflikt ausnahmslos von einem Mobbingprozess abzugrenzen, ist dieser nicht zwingend negativ einzustufen. Vielmehr kann er als Anstoß genutzt werden, zu neuen Erkenntnissen und kreativen Lösungen zu gelangen. Besteht Diskussionsbedarf unter Mitmenschen, werden verschiedene Meinungen angehört, die neue Sichtweisen ermöglichen. Die Beteiligten erkennen ihre Situation und befinden sich auf der gleichen Ebene des Konfliktgeschehens.<sup>17</sup> Jedoch ist es wichtig, einer Auseinandersetzung entgegenzutreten, denn sie weist eine gewisse Eigendynamik auf, die dazu veranlasst, etwas gegen den Konflikt zu unternehmen, um ihn bestmöglich zu lösen. Geschieht das nicht, besteht die Möglichkeit der Ausbreitung und Zuspitzung, was durchaus eine Kränkung gegenüber einer bestimmten Person hervorrufen und den Konflikt immer mehr verschimmern kann. Mobbing kann somit aus einem eskalierenden Konflikt entstehen.<sup>18</sup>

### **3. Die Bildung der Rollenverteilung**

An den verschiedenen Arbeitsprozessen innerhalb eines Unternehmens wirken viele verschiedene Menschen mit. Ein gutes Arbeitsklima bildet die Basis für den harmonischen Ablauf der unternehmerischen Handlungen, und fördert die

---

<sup>15</sup>Vgl. Stock (2011) S. 7-8

<sup>16</sup>Vgl. Esser/Wolmerath (2003) S. 39

<sup>17</sup>Vgl. <http://www.experto.de/b2c/lebensberatung/stress/so-erkennen-sie-den-unterschied-zwischen-konflikt-und-mobbing.html> (o.J.)

<sup>18</sup>Vgl. Wardetzki (2012) S. 49; Vgl. <http://www.vpsm.de/index.php/wir-ueber-uns/konzeption/9-leistungen/209-in-abgrenzung-zu-anderen-konflikten> (o.J.)

Effizienz des Unternehmens.<sup>19</sup> Hier ergibt sich jedoch das Problem, dass jeder Mensch einzigartig ist. Somit hat auch jeder Mensch andere Erfahrungswerte, Bildungsstände, eine andere Erziehung, Ängste, Bedürfnisse und somit auch Interessen. Das Handeln eines jeden Menschen wird durch seine unterschiedliche Wahrnehmung und seiner Fähigkeit Informationen aufzunehmen beeinflusst.<sup>20</sup> Jeder Mensch empfindet und verarbeitet Konflikte anders. Unter Berücksichtigung dieser Situation herrscht ein großes Konfliktpotenzial in Betrieben, denn jeder Mitarbeiter verkörpert so gesehen unterschiedliche Interessen, Ziele und Wertevorstellungen.<sup>21</sup> Diese unterschiedlichen Einstellungen innerhalb einer Arbeitsgemeinschaft können die Zusammenarbeit auf sozialer Ebene erschweren und zu einer schlechten Kommunikation führen. Eine Gruppe möchte als einheitliches Ganzes fungieren, das bedeutet alle auf einer Hierarchieebene stehen. Wer sich anders verhält, also abweichend von der Norm, die eine Gruppe aufstellt, wird nicht mehr innerhalb der Gruppe geduldet und akzeptiert. Er wird automatisch vom Rest der Gruppe ausgegrenzt.<sup>22</sup> Die Parallelen zur Tierwelt sind nicht zu übersehen, denn auch hier werden die schwächeren aus der Gruppe ausgestoßen. Typisch ist hier, dass oft erfolgreichere, ehrgeizigere, also leistungsorientiertere Mitarbeiter als schwarzes Schaf für etliche Angriffe ausgesucht werden. Er gilt als gemeinsames Feindbild und wird über einen längeren Zeitraum von einem oder mehreren Mitgliedern der Gruppe, unter Missachtung seiner Persönlichkeit, mit regelmäßigen Angriffen in die Enge getrieben. Es ergibt sich eine offender-victim relationship, eine Täter-Opfer-Beziehung mit dem einzigen Ziel, nämlich der Manipulation und Suggestion vom Ansehen des Opfers innerhalb der Gruppe und Verminderung seiner Willensfreiheit. Wobei die Opfer immer einer Minderheit angehören und die Täter einer Gruppe. Die Opferrolle kann jedem zugeschrieben werden. Selbst die im Unternehmen höher positionierten Mitarbeiter sind vor einem solchen Umstand nicht geschützt, denn Leistungen und Anerkennung aus vergangenen

---

<sup>19</sup> Vgl. Mittelstaedt, (1989), S. 227 ff.

<sup>20</sup> Vgl. Esser/Wolmerath, (2005) S. 40

<sup>21</sup> Vgl. Meschkukat, (2002), S.110

<sup>22</sup> Vgl. Zapf, (2004) S. 12



Tagen spielen hier keine Rolle. Die Autorität des Opfers wird verfälscht und untergraben, um dadurch das Opfer verwundbar zu machen. Die dadurch entstandene Verunsicherung des Opfers verzerrt das Bild seiner Persönlichkeit umso mehr. Die Hilferufe des Betroffenen, unter der Berufung auf Gerechtigkeit und respektvolles Verhalten gegenüber seiner Person, werden sowohl von den Initiatoren, der Geschäftsleitung und bedauerlicherweise auch vom Betriebsrat überhört. Das Opfer wird sich selbst überlassen, in einem immer aussichtsloseren unfairen Kampf. Die Angriffsausrichtungen und Häufigkeit, sowie ihre Motive lassen sich auf drei Ebenen aufdecken:

Mobbing findet in allen Bereichen des Unternehmens statt. Sein Ausmaß wiederum hängt von der Stellung bzw. Positionierung innerhalb des Unternehmens ab. So ist in den höheren Positionen im Unternehmen mit härteren „Geschützen“ zu rechnen. Das gefährliche am Mobbing ist, dass diese Übergriffe der Täter zu Lasten von Perspektiven, Interessen und sogar wirtschaftlichen Existenzen ahnungsloser Mitarbeiter ausgetragen werden. Die Motive der Täter werden durch die gemeinsame Akzeptanz der Angriffsausrichtung innerhalb der Gruppe gerechtfertigt und kennen auch keine Rücksicht oder Reue. Beim Mobben wird in den Übergriffen nicht direkt zwischen Männern und Frauen unterschieden. Es gibt dennoch geschlechtsspezifische Unterscheidungen. Demnach sind Frauen in 2/3 aller Mobbing-Fälle Frauen als Opfer betroffen.

## **4. Erscheinungsformen von Mobbing**

An einem Arbeitsplatz treffen viele unterschiedliche Charaktere aufeinander. Aus diesem Grund kann Mobbing in verschiedenen Formen auftreten. Nachfolgend werden die Formen horizontales Mobbing, vertikales Mobbing und Sandwichmobbing erläutert .

### **4.1 Horizontales Mobbing**

Unter horizontalem Mobbing versteht man die Schikane unter gleichgestellten Kollegen. Das bedeutet, die Mitarbeiter, die im Unternehmen zusammen gruppiert sind und sich meist auf dem selben weisungsberechtigten Level befinden oder sich nur minimal durch vorgegebene Pflichten und Rechte

voneinander unterscheiden. Oftmals haben die Gruppen bei dieser Form ein gemeinsames Aufgabenfeld, wie beispielsweise ein Projekt, welches sie gemeinsam betreuen oder arbeiten zusammen in einer Abteilung. Da die Mitarbeiter bei dieser Gruppierung keine Wahlfreiheit haben, sondern von der Führungsetage in die Gruppe eingeteilt wurden, treffen täglich verschiedenste Individuen aufeinander, die in Zusammenarbeit eine Aufgabe erfüllen sollen und dazu gezwungen sind, sich unter strengen Vorgaben, wie Deadlines und Budget zu koordinieren. In diesen Situationen ist die Entstehung von Mobbing nicht unüblich. Diese Konstellation wird auch als „formelle Gruppe“ bezeichnet. Jedoch kann der Psychoterror ebenso in Gruppen auftreten, in denen die Mitglieder eine soziale Bindung zueinander haben, sich sehr sympathisch oder gar befreundet sind. In diesem Fall wird von „informellen Gruppen“ gesprochen. Hierbei besteht insbesondere die Gefahr, dass der befreundete Part der Gruppe sich gegen einen nicht etablierten Kollegen verbündet. Da es sich sowohl bei den formellen, als auch bei den informellen Gruppen oftmals um die gleiche Hierarchieebene handelt, greifen die Mobbingtäter bei ihren Angriffen oft nicht die Leistung des Opfers an, sondern beziehen sich auf dessen Privatsphäre und suchen nach potentiellen persönlichen Schwächen des Opfers. Gibt es innerhalb der Gruppe einen höhergestellten Kollegen, der ursprünglich der selben Hierarchieebene angehört und beispielsweise als Projekt- oder Teamleiter fungiert, ist es jedoch ebenso möglich, dass die Leistungsfähigkeit des Opfers angegriffen wird.<sup>23</sup>

## **4.2 Vertikales Mobben**

Beim vertikalen Mobbing gibt es zwei Erscheinungsformen. Zum einen gibt es die Schikane eines Vorgesetzten gegen seinen Arbeitnehmer, auch als Bossing bekannt. Die zweite Form ist die umgekehrte Vorgehensweise, bei der der Arbeitnehmer seinen Vorgesetzten mobbt. Laut einer Studie treten die Übergriffe gegen einen Mitarbeiter zu 38,2 Prozent auf. Überraschend ist, dass eine leitende Person sogar in 51 der Fälle am Mobbinggeschehen beteiligt ist.<sup>24</sup> Die Führungskraft beschränkt sich bei dieser Art von Schikane auf die

---

<sup>23</sup>Vgl. Merk (2004) S. 13 ff.

Persönlichkeitsmerkmale des Opfers, tätigt jedoch vorwiegend Übergriffe auf der Arbeitsebene. Bedauerlicherweise hat der Vorgesetzte ein leichtes Spiel, da er über enorme Macht gegenüber des Arbeitnehmers verfügt, die er unberechtigter Weise gegen den Betroffenen einsetzen kann. Beim Vorgesetztenmobbing gibt es des Weiteren die Unterscheidung in aktiven und passiven Psychoterror. Aktiv bedeutet, dass der Täter unmittelbar gegen das Opfer agiert. Handelt der Vorgesetzte dagegen passiv, begünstigt er dementsprechend Mobbing gegenüber Angestellten, da er beispielsweise nicht eingreift oder bewusst wegschaut. Geht die Schikane vom Arbeitnehmer aus und ist gegen den Chef gerichtet, nennt man diese Form auch Staffing, wobei diese Form relativ selten auftritt. Dabei verfolgen die Arbeitnehmer zumeist das Ziel, den Chef aus dem Unternehmen zu vertreiben. Damit ein einzelner Mitarbeiter ein solches Vorgehen bewältigen kann, bedarf es einer hohen Machtstellung im Unternehmen, gute Kontakte oder auch die Hilfe anderer Kollegen.<sup>25</sup>

### **4.3 Sandwichmobbing**

Das Sandwichmobbing beschreibt die Form des Mobbing, bei der die Vorgesetzten einer höheren Hierarchieebene mit Hilfe von Mitarbeitern gegen eine mittlere Führungsetage vorgehen.<sup>26</sup> Diese Form beschreibt eine ausgeprägte Machtstellung von Kollegen, welche häufig als Gruppe auftreten

---

<sup>24</sup>Vgl. Meschkutat/Stackelberg (2002) S.65; Vgl. Merk (2004) S. 20 ff.

<sup>25</sup>Vgl. Merk (2004) S. 20 ff.

<sup>26</sup>Vgl. <http://www.kreative-loesungen-finden.de/downloads/mobbetr.pdf> S. 2 (2012)

und mit der Hilfe des Vorgesetzten agieren, um die mittlere Führung, wie zum Beispiel einen Abteilungsleiter zu eliminieren. Hierbei fühlen die Täter sich in ihrer Rolle gestärkt, da sie Unterstützung durch die oberste Führung erfahren, welche die mittlere Führungskraft ebenfalls auf den Prüfstand stellt. Das Opfer befindet sich somit in einer doppelt belastenden Situation, da er sowohl aus der oberen, als auch aus der unteren Hierarchieebene Druck erfährt. Daher stammt auch der Ausdruck des Sandwichmobbings.<sup>27</sup>

## **5.Die Mobbing-Phasen**

In der Literatur wird die Entstehung von Mobbing in vier Phasen unterteilt.<sup>28</sup> Halten sich die verantwortlichen Führungskräfte bei der Beobachtung an die Phasen der Entwicklung, sind bei genauerem Hinsehen Alarmsignale zu deuten und es kann reagiert werden. Denn Mobbing tritt nicht plötzlich auf, sondern ist ein schleichender und andauernder Prozess, der unverzügliches Handeln erfordert. Leymann vertritt die Auffassung, dass die erste Phase die entscheidendste Phase bei der Entstehung von Mobbing ist, denn schon in der zweiten Phase kann jede Bemühung zu spät sein.<sup>29</sup>

### **5.1 Phase 1**

Der gesamte Prozess beginnt mit einer Auseinandersetzung, die im normalen Alltag, aber auch im Berufsleben unvermeidbar ist, da unterschiedliche Meinungen und Ansichten aufeinander treffen. Diese sind überaus wichtig, da neue Ideen angestoßen werden, Entscheidungen gefällt werden und

---

<sup>27</sup>Vgl. Teuschel (2010) S. 62-63

<sup>28</sup>Vgl. Leymann (1993) S. 59 ff.

<sup>29</sup>Vgl. Walter (1993) S. 86

Innovationen entstehen. Daher sind Konflikte nicht als grundlegend negativ zu betrachten, solange sie reibungslos geklärt werden. Dies ist jedoch nicht der Fall, wenn der Konflikt entweder als lapidar erklärt wird oder überhaupt keine Aufmerksamkeit bekommt und sich somit ausweiten kann. Es kommt überwiegend durch die Sturheit und durch unsoziales Verhalten der Mitarbeiter zu einer Steigerung des Konfliktes und somit kann eine kleine Spannung der Anstoß für ein großes Mobbingthema sein. Da in Deutschland oft versucht wird, Konflikte zu schlichten, führt nur ein geringer Teil der Auseinandersetzungen zu Mobbing. Werden Auseinandersetzungen allerdings nicht behandelt und es kommt zu ersten Unstimmigkeiten unter den Kollegen, breitet sich der Konflikt schnell weiter aus. Damit wird die zweite Stufe des Mobbingprozesses erreicht.<sup>30</sup> Oftmals wird der Konflikt von einigen Personen wahrgenommen und wirkt sich auf das Betriebsklima aus. Es ist eine Entstehung von Gerüchten möglich, die sich immer weiter vertiefen und verbreiten.<sup>31</sup>

## 5.2 Phase 2

Die Voraussetzung für Phase 2 ist, dass zuvor keine Auseinandersetzung mit dem Konflikt stattgefunden hat. Dieser Fall kann eintreten, wenn die betroffenen Parteien zum Beispiel davon ausgehen, dass sich ihre Unstimmigkeiten von alleine lösen. Die Ursache kann dabei unkooperatives Verhalten der Betroffenen sein. Als Folge dessen wird eine Person, die Teil der Auseinandersetzung ist und die vermeintlich schwächeren Signale sendet, oftmals zum Opfer in diesem Prozess. Es kommt zu zwischenmenschlichen Veränderungen im Betrieb. Die Beteiligten gehen anders als zuvor miteinander um. Ein banales Beispiel ist das Weglassen der zuvor selbstverständlich durchgeführten Begrüßung unter den Mitarbeitern. In den Augen der Täter wird das Mobbingopfer als schuldige Person dargestellt, bei welcher die größten Veränderungen spürbar sind. Das Mobbingopfer verhält sich verschlossen, strahlt Unsicherheit aus, wirkt gegenüber seinen Kollegen unfreundlich oder zweifelnd. Es ist eine grundlegend neue Situation im Unternehmen zu

<sup>30</sup>Vgl. Ausfelder (2001) S. 36-37

<sup>31</sup>Vgl. <http://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/mobbing-phasen.php> (o.J.)

erkennen, welche als Psychoterror bezeichnet werden kann.<sup>32</sup> Spätestens an dieser Stelle sollte etwas gegen das Mobbing unternommen werden, da die neuartigen Charaktereigenschaften des Opfers offensichtlich erkennbar sind und zum Nachdenken anregen sollten. Trotzdem wird oftmals genau diese Veränderung übersehen. In manchen Fällen muss sogar davon ausgegangen werden, dass die Verantwortlichen die Veränderungen bewusst nicht wahrnehmen möchten. Eventuell kann durch den Eingriff eines Vorgesetzten der Durchlauf der Phase 2 übersprungen werden, sodass der gemobbte Mitarbeiter direkt in Phase 3 gelangt, in welcher er wahrscheinlich versetzt wird oder ihm die Kündigung droht.<sup>33</sup>

### **5.3 Phase 3**

In Phase 3 hat das Opfer bereits enorm gelitten und ist durch hohe Fehlzeiten, abnehmende Leistungsfähigkeit und zunehmende Selbstzweifel belastet, was ebenso einen Risikofaktor für den Betrieb darstellt. Zu diesem Zeitpunkt fühlen sich sowohl der Betriebsrat als auch die Personalabteilung alarmiert, da die vermehrten Fehlzeiten des Opfers Fragen aufwerfen. Ein plötzlicher Eingriff in Phase 3 ist jedoch zu spät, um die irreversiblen psychomentalen Veränderungen des Opfers ungeschehen zu machen. Daraufgehend kommt es zu arbeitsrechtlichen Maßnahmen, die durch Versetzung, Abmahnung oder Kündigung gekennzeichnet und für das Opfer ungerechtfertigt beziehungsweise unverständlich sind. Der Betroffene gelangt daraufhin in eine zusätzlich belastende Position, da er umgehend dem Druck einer neuen und unbekannten Situation ausgesetzt ist. Zu dem Zeitpunkt ist es ebenso unvermeidbar, dass andere Mitarbeiter von der Situation erfahren und weitere Gerüchte sowie falsche Stellungnahmen über das Opfer aufkommen. Der Betroffene fühlt sich nicht mehr verstanden und gerät in eine aussichtslose Position, wenn ihm nicht geholfen wird oder er sich selber nicht zu wehren weiß. Wird an dieser Stelle nichts für das Mobbingopfer getan, ist kaum ein Ausweg in Sicht.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup>Vgl. Ausfelder (2001) S. 37-38

<sup>33</sup>Vgl. Leymann (1993) S. 60-62

## **5.4 Phase 4**

In der vierten und letzten Phase sieht der Betroffene keinen Sinn mehr, das Arbeitsverhältnis fortzuführen, da die seelischen Belastungen für ihn unerträglich geworden sind. Er fühlt sich unnütz und kann im schlimmsten Fall Suizidgedanken entwickeln. Kommt es nicht zur Kündigung seitens des Opfers, kann es vorkommen, dass der Betrieb selbst Maßnahmen ergreift, um den für ihn nicht mehr wirtschaftlichen „Problemfall“ zu beseitigen. Eine Kündigung aus personenbedingten Gründen mit Aussicht auf eine Abfindung für das Opfer wäre z.B. eine Möglichkeit. Genauso wie die Versetzung in eine andere Abteilung, in der sich die für den Betrieb belastenden Eigenschaften des Opfers nicht mehr so stark auswirken und es einen geringeren Handlungsspielraum hat. Dabei erhält der Betroffene weiterhin seinen Lohn, fühlt sich jedoch unbrauchbar und wenig geachtet. Weiterhin können beide Parteien einen Auflösungsvertrag in Erwägung ziehen. Die Täter haben ihr Ziel erreicht und die Verantwortungsträger haben am Anfang möglicherweise noch unabsichtlich, jedoch zum Ende bewusst, weggeschaut. Der Mitarbeiter wurde als Risikofaktor angesehen, ohne sich dem eigentlichen Problem zu widmen, Ursachen zu erkennen oder Maßnahmen zu ergreifen, die zur Klärung des Mobbingfalles hätten beitragen können. Aus einem leistungsfähigen Arbeitnehmer wurde dadurch ein psychisch erkrankter und nicht weiterhin belastbarer Mensch, welcher höchstwahrscheinlich Schwierigkeiten bei der Wiedereingliederung in ein neues Arbeitsverhältnis haben wird. Weitere Faktoren, die dies erschweren können dabei ein zwielichtig erstelltes Zeugnis mit falschen Annahmen und die aufkommenden Selbstzweifel des Mobbingopfers sein. Es ist wahrscheinlich, dass er nie wieder die Leistungen erbringen kann, die er vor dem Mobbingprozess erbrachte.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup>Vgl. Ausfelder (2001) S. 38-39

<sup>35</sup>Vgl. Ausfelder (2001) S. 39

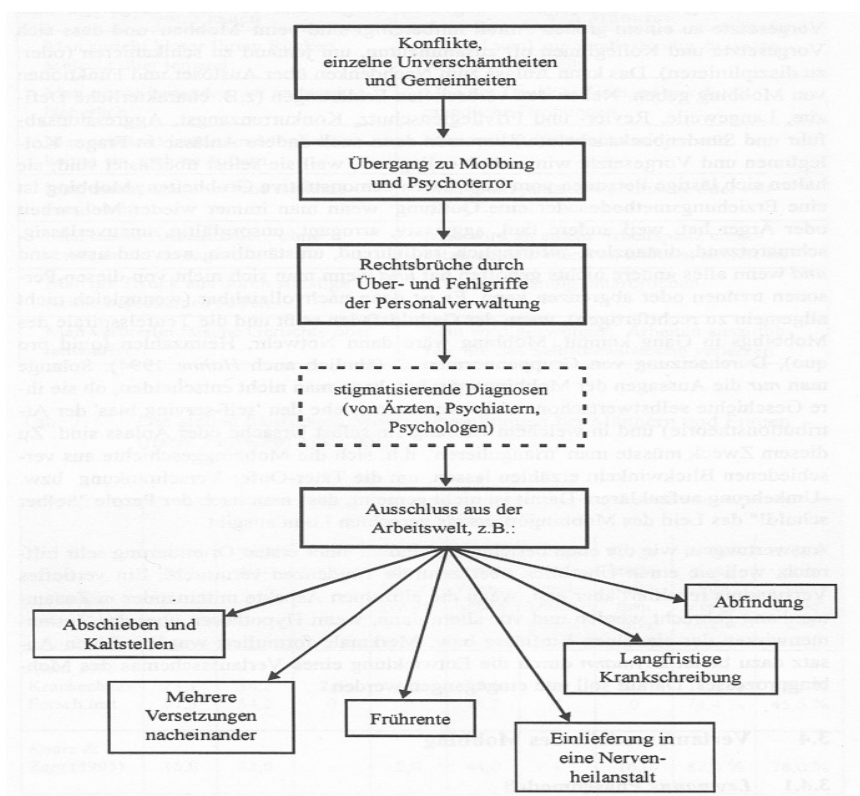


Abbildung 1: Phasen des Psychoterrors im Arbeitsleben Quelle: Leymann (1993)

## 6. Die 45 Handlungsfelder nach Leymann & die Ebenen der Mobbinghandlung

Anfang der 80er Jahre, ermittelte Leymann, mithilfe von 300 geführten Einzelinterviews mit Menschen die direkt (Mobbingopfer) oder indirekt (Betriebsräte, Personalchefs u.a.) mit Mobbing konfrontiert wurden, dass sich bestimmte Handlungen bei den Betroffenen des Öfteren wiederholen. Resultierend aus dieser Erkenntnis, schrieb er 45 grundlegende Mobbinghandlungen nieder. Diese werden unter Berücksichtigung der Konsequenzen für die Opfer in folgende fünf Gruppen unterteilt: Alle 45 Handlungsfelder sind im Anhang zu finden.

### 6.1 Angriffe auf die Möglichkeit, sich zu äußern

- Der Vorgesetzte schränkt die Möglichkeit ein, sich zu äußern
- Man wird ständig unterbrochen
- Kollegen schränken die Möglichkeit ein, sich zu äußern



- Anschreien oder lautes Schimpfen
- Ständige Kritik an der Arbeit
- Ständige Kritik am Privatleben
- Telefonterror
- Mündliche Drohungen
- Schriftliche Drohungen
- Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten
- Kontaktverweigerung durch Andeutungen, ohne daß man etwas direkt ausspricht

## **6.2 Angriffe auf die sozialen Beziehungen**

- Man spricht nicht mehr mit den Betroffenen
- Man lässt sich nicht ansprechen
- Versetzung in einen Raum weitab von Kollegen oder aktiven Arbeitsgruppen
- Den Arbeitskollegen/innen wird verboten, den/die Betroffene/n anzusprechen
- Man wird „wie Luft“ behandelt

## **6.3 Angriffe auf das soziale Ansehen**

- Hinter dem Rücken des/der Betroffenen wird schlecht über ihn/sie gesprochen
- Man verbreitet Gerüchte
- Man macht jemanden lächerlich
- Man verdächtigt jemanden, psychisch krank zu sein
- Man will jemanden zu einer psychiatrischen Behandlung zwingen
- Man macht sich über eine Behinderung lustig, beispielsweise Sprachfehler oder körperliche Beeinträchtigungen
- Man imitiert den Gang, die Stimme oder Gesten, um jemanden lächerlich zu machen
- Man greift die politische oder religiöse Einstellung an
- Man macht sich über das Privatleben lustig
- Man macht sich über die Nationalität lustig
- Man zwingt jemanden, Arbeiten auszuführen, die das Selbstbewußtsein verletzen
- Man beurteilt den Arbeitseinsatz in falscher und kränkender Weise
- Man stellt Entscheidungen des/der Betroffenen in Frage
- Man ruft ihm/ihr obszöne Schimpfworte oder andere entwürdigende Ausdrücke nach
- Sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote

## **6.4 Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation**

- Man weist dem/der Betroffenen keine Arbeitsaufgaben zu
- Man nimmt ihm/ihr jede Beschäftigung am Arbeitsplatz, so dass er/sie sich nicht einmal selbst Aufgaben ausdenken kann
- Man gibt ihm/ihr sinnlose Arbeitsaufgaben
- Man gibt ihm/ihr Aufgaben weit unter seinem/ihrem eigentlichen Können
- Man gibt ihm/ihr ständig neue Arbeiten
- Man gibt ihm/ihr „kränkende“ Arbeitsaufgaben
- Man gibt dem/der Betroffenen Arbeitsaufgaben, die seine/ihre Qualifikation übersteigen, um ihn/sie zu diskreditieren

## **6.5 Angriffe auf die körperliche und psychische Gesundheit**

- Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten
- Androhung körperlicher Gewalt
- Anwendung leichter Gewalt, zum Beispiel, um jemanden einen Denkmittel zu verpassen
- Körperliche Misshandlung
- Man verursacht Kosten für den/die Betroffene/n, um ihn/ihr zu schaden

Man richtet physischen Schaden im Heim oder am Arbeitsplatz des/der Betroffenen an



Abbildung 2: Ebenen von Mobbinghandlungen

## **7. Ursachen von Mobbing**

Wie es zu Mobbing im eigenen Betrieb kommt, ist eine Frage, die sich wohl viele Führungskräfte stellen. Die Ursachen dazu aufzudecken, gestaltet sich jedoch meist kompliziert und bedarf einer komplexen Betrachtungsweise der jeweiligen Situationen. Um die wahren Hintergründe für die Entstehung von Mobbing zu analysieren, wurden in der Literatur bereits etliche Untersuchungen durchgeführt. Die Ursachenforscher sind sich sicher, dass nicht ausschließlich ein Grund für diese Entwicklung verantwortlich ist, sondern mehrere Faktoren zusammenspielen, die einen Mobbingprozess entstehen lassen.<sup>36</sup> An den bereits vorgestellten Mobbingphasen ist zu erkennen, dass Mobbing nicht von jetzt auf gleich entsteht, sondern ein langwieriger Prozess ist, der durch eine Vielzahl von Ursachen hervorgerufen werden kann.

### **7.1 Persönlichkeitsmerkmale der Opfer**

Forschungsergebnisse haben ergeben, dass es bestimmte Merkmale bei Geschädigten gibt, die den Mobbingprozess beschleunigen. Einige dieser Eigenschaften sollen im Folgenden erläutert werden. Wie Untersuchungen ergaben, weist Mobbing geschlechterspezifische Unterschiede. So ist zu beobachten, dass Mobbing von den Tätern primär am gleichen Geschlecht ausgeübt wird. Im Allgemeinen sind Frauen häufiger von Mobbing betroffen, als Männer. Es wurde weiterhin festgestellt, dass kommunikative Berufszweige, wie Krankenpfleger/in, Beschäftigte im öffentlichen Dienst sowie Mitarbeiter in Büroberufen häufiger von Mobbing betroffen sind als beispielsweise Arbeiter in der Produktion oder Selbständige.<sup>37</sup> Insbesondere im öffentlichen Dienst ist

---

<sup>36</sup>Vgl. <http://www.mobbing-beenden.de/mobbing-ursachen/mobbing-ursachen.htm> (o.J.)

<sup>37</sup>Vgl. <http://www.saarbruecker-zeitung.de/saarland/sulzbachtal/Frauen-werden-haeufiger-gemobbt-als-Maenner;art2811,4324598> (2012); Vgl. Merk (2004) S. 71

dabei sehr schwerwiegendes und langwieriges Mobbing zu beobachten, da Mobbingtäter hier aufgrund ihres Beamtenstatus nur schwer entlassen werden können. Bei einer Mobbingattacke im medizinischen Bereich sind potentielle Umsetzungsbereiche eine zusätzliche Mehrbelastung durch Schichtarbeit oder psychisch anspruchsvolle Situationen, wie vermehrtes Überbringen schlechter Nachrichten etc. Die stark hierarchische Gliederung innerhalb eines Krankenhauses begünstigt Machtspiele dieser Art zusätzlich.<sup>38</sup> Es ist wahrscheinlich, dass bestimmte Personengruppen eher einer Mobbingattacke zum Opfer fallen, da sie sich von anderen unterscheiden. Dabei sind zum einen Menschen gemeint, die sich in ihrem äußeren Erscheinungsbild von der Masse abheben. In diesem Fall werden die Opfer sehr oberflächlich betrachtet. Unterscheidungen sind dabei in der Mimik, Gestik, Kleidung oder Sprache zu finden. Besonders schüchterne und stille Menschen, die eventuell Angst bei der Äußerung in einem anfänglichen Mobbingprozess aufzeigen, begünstigen ihn insoweit, dass er sich schneller ausbreitet und extremer stattfindet, da die Täter keinerlei Gegenmaßnahmen zu erwarten haben. Andererseits laufen auch bestimmte Randgruppen Gefahr, gemobbt zu werden, wie zum Beispiel Menschen mit anderer Nationalität, Behinderungen oder stigmatisierenden Krankheiten wie Aids oder Hepatitis C. Die Betroffenen wirken durch ihr „Anderssein“ schwächer und können möglicherweise eher einer Mobbingattacke zum Opfer fallen. Personen, die über ein starkes Selbstbewusstsein und sicheres Auftreten verfügen oder sich durch großen Ehrgeiz und Leistungsstärke etablieren, werden ebenfalls häufig als Gefährdung wahrgenommen und gelten als potenzielle Mobbingopfer. Negative Eigenschaften, wie ständige unerwünschte Kritik, Aggressivität, Leistungsmangel oder fehlende soziale Anpassungsfähigkeit, können störend erscheinen. Ebenso gestaltet sich die Eingliederung neuer Mitarbeiter kritisch.

## **7.2 Persönlichkeitsmerkmale der Täter**

In einigen Fällen ist es den Tätern nicht bewusst, dass sie andere Menschen durch ihre ungerechte Handlungsweise verletzen. Die Täter selbst bezeichnen ihre Verhaltensweisen in diesem Fall nicht als Mobbing.<sup>39</sup> Bei der Erforschung der Ursachen ist festzustellen, dass diese Art von Mobbing

---

<sup>38</sup>Vgl. Tiefenbacher (2008) S. 111-112

auf der persönlichen Ebene stattfindet und negative Emotionen des Mobbers gegenüber dem Opfer einen Mobbingprozess auslösen.<sup>40</sup> Somit ist den Mobbingtätern ein schwacher Charakter mit geringem Selbstwertgefühl zuzurechnen. Sie verfolgen das Ziel, auf Kosten anderer stark zu erscheinen und bezwecken durch die systematischen Attacken gegen ihre Opfer, das Ansehen im Unternehmen zu steigern. Die Täter erkennen nicht die Folgen ihrer Taten, handeln rücksichtslos und ohne Bedenken. Für sie zählen die eigenen Ziele, insofern ist ihnen Egoismus zu unterstellen.<sup>41</sup> Des Weiteren sind ihnen soziale Schwäche, reduzierte Toleranz, eine labile Persönlichkeit und ein geringes moralisches Niveau zuzuordnen. Außerdem ist es möglich, dass sie nicht ausreichend für die vorgesehene Arbeit qualifiziert sind. Die Mobbingtäter haben Schwierigkeiten, Konflikte offen auszutragen und greifen zu unfairen Mitteln. Motive liegen oftmals in vorherrschenden Ängsten verborgen. Befürchtungen entstehen, sofern die Mobber ihre Opfer als bedrohlich wahrnehmen etwa, weil diese eine bessere Leistung erbringen oder ein Veränderungsprozess durch die wahrgenommene Konkurrenz erfolgt. Ein Veränderungsprozess setzt beispielsweise ein, wenn ein neuer Kollege ins Unternehmen tritt. Dieser könnte dann als Risiko interpretiert werden, da die Täter zeitweise nicht im Fokus der Aufmerksamkeit stehen. Sie nehmen ihren Aufgabenbereich erst recht gefährdet wahr, wenn der Neuankömmling die Arbeit sorgfältiger oder schneller ausführt. Die Angst vor dem Unbekannten und das Gefühl der Machtlosigkeit gegenüber neuen Anforderungen an die Täter selbst können zu Mobbinghandlungen führen, um den Konkurrenten auszuschalten.<sup>42</sup>

---

39Vgl. <http://www.drdutschmann.de/Mobbing.html> (2009)

40Vgl. Teuschel (2010) S. 69

41Vgl. Philipsenburg (2001) S. 24-25

42Vgl. Merk (2004) S. 68 ff.; Vgl. <http://www.drdutschmann.de/Mobbing.html> (2009)

Weisen die Täter zudem noch eine grundsätzliche Persönlichkeitsschwäche auf, welche durch geringes Selbstwertgefühl und leichte Verletzbarkeit gekennzeichnet ist, steigert sich die Angst und es wird nach Mitteln gesucht, die sie in Sicherheit wiegen. Sie sind versucht, eine Machtstellung aufzubauen, die sie mittels ihrer alleinigen Leistung nicht erreichen können. Die Täter setzen die Stärken des Gemobbtten herab und demütigen ihn, damit ihre zumeist niedrigeren Fähigkeiten, einen höheren Stellenwert erhalten und ihr Selbstbewusstsein stabilisiert wird. In der Psychologie wirdsolches Verhalten der narzisstischen Persönlichkeit zugeordnet.<sup>43</sup> Unzufriedenheit, Unausgeglichenheit und Frustration, ob im betrieblichen oder privaten Alltag, sind ein Indiz für die Entstehung einer Mobbingattacke. Fühlen sich die Täter beispielsweise durch fehlende Anerkennung, Lob oder positives Feedback ungebraucht, erhalten nicht genügend Aufmerksamkeit oder fehlen die notwendigen Aufstiegsmöglichkeiten kann Frust am Arbeitsplatz entstehen. In diesem Fall wird zu unfaire Mittel gegriffen. Es ist außerdem möglich, dass die Täter mit ihren eigenen Fähigkeiten unzufrieden sind oder Fehler begehen, indem sie sich selber einem starken Leistungsdruck aussetzen. Fühlen sich die Täter in ihrem Arbeitsalltag eingeschränkt und sind lediglich zu wenigen Entscheidungen befugt, können sie sich nicht weiterentwickeln und suchen sich Opfer, welche sie für diesen Zustand verantwortlich machen. Geringe Selbstsicherheit kann ebenso durch private Defizite entstehen. Genauso wie im Arbeitsalltag kann man auch im privaten Umfeld auf wenig Anerkennung und Wertschätzung treffen. Das dadurch entstehende emotionale Ungleichgewicht kann wiederum auf betrieblicher Ebene verarbeitet werden, indem besonders hohe Leistungen, in der Hoffnung auf Prestige, angestrebt werden.<sup>44</sup> Missgunst und Neid auf eine bessere Stellung, einen Titel oder auf ein höheres Fachwissen können Psychoterror entstehen lassen. Diese Empfindungen

---

<sup>43</sup>Vgl. Stock (2011) S. 37

<sup>44</sup>Vgl. Merk (2004) S. 73; Vgl. Kolodej (2005) S. 69, Vgl. Niedl (1995) S. 56-57

entspringen ebenfalls aus Persönlichkeitsdefiziten und sollen durch die Attacken und die Abschwächung des empfundenen Gegners reduziert werden. Wird der Gemobbte als Konkurrent angesehen, ist die Angst um den eigenen Arbeitsplatz das Resultat.<sup>45</sup> Findet in einem Betrieb Unterforderung statt, kann bei den potenziellen Tätern Langeweile auftreten. In solchen eher seltenen Fällen kann Mobbing auch als Zeitvertreib angesehen werden. Dabei ist vermutlich die geringe Sozialkompetenz der Mobber Schuld an dem fehlenden Bewusstsein für Unterhaltungsalternativen im Rahmen ihrer betrieblichen Funktion. Es ist aber auch möglich, dass die Täter in ihrer Vergangenheit traumatische zwischenmenschliche Begegnungen erleben mussten und sich dadurch derartige Verhaltensweisen angeeignet haben, die Mobbing implizieren vor allem, wenn die Vorfälle nie zur Ansprache gebracht wurden und Aufklärung fanden. Möglich ist z.B. eine erfahrene Niederlage, für die sich die betroffenen Mobber rächen möchten.<sup>46</sup> Fehlende Sympathie ist ebenfalls ein Auslöser für die sich wiederholende Manipulation eines Kollegen. Dabei muss beachtet werden, dass die Mobber ebenso an dieser Stelle eine unzureichende Sozialkompetenz aufweisen, da sie nicht in der Lage sind, die Antipathie zu tolerieren und sich kollegial und professionell am Arbeitsplatz zu verhalten. Es ist vorstellbar, dass die Abneigung verstärkt auftritt, wenn der gemobbte Mitarbeiter schlechte Leistung erbringt oder ständig krank ist und die Täter somit zur Mehrarbeit gezwungen werden. Der Gemobbte wird dann zum „Sündenbock“ gemacht und es entsteht eine Art Wut gegen ihn, die durch Mobbingattacken zum Ausdruck gebracht werden. Mobber können aber auch Mitläufer sein, welche kein persönliches Motiv hervorbringen, sondern vielmehr aus Angst handeln selber zum Gemobbten zu werden, wenn sie sich gezielt gegen die Mobbinghandlungen im Unternehmen wehren. Diese Täter kennzeichnen sich durch fehlende Zivilcourage.<sup>47</sup> Abschließend ist vorzubringen,

---

<sup>45</sup>Vgl. Kolodej (2005) S. 68

<sup>46</sup>Vgl. <http://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/ursachen-mobbing.php> (o.J.)

dass die Täter oftmals durch verschiedene, der zuvor aufgeführten Motive geprägt sind.<sup>48</sup>

### 7.2.1 Motive der Täter

Oftmals ist die entscheidendste Ursache für die Motive der Täter ist die subjektive Wahrnehmung einer Gefahr oder Bedrohung gegenüber der eigenen Person. Der Täter sieht für sich gegenüber seiner beruflichen Stellung, Handlungs- oder Entscheidungsfreiheit eine Bedrohung durch sein Berufsumfeld, die er umso größer empfindet, je länger das Mobbing andauert.<sup>49</sup> Dieses Gefühl der inneren Spannung steigert sich beim Täter unter Berücksichtigung seines sozialen Ansehens und seinem Bedürfnis nach Anerkennung am Arbeitsplatz. Er fühlt sich in seiner Rolle nicht mehr ausreichend befriedigt.<sup>50</sup> Erste Abwehrmechanismen bilden sich beim Täter. Er beginnt Probleme zu personifizieren, indem er die Schuld gezielt bei seinem ausgewählten Opfer sucht und ihm diese zuweist. Alles was nicht zur seiner eigenen Zufriedenheit funktioniert, wird auf das Mobbing-Opfer geschoben. Die Voraussetzungen für Konflikte sind somit geschaffen. Wenn der Täter nicht in

---

47Vgl. <http://www.mobbing-beenden.de/mobbing-ursachen/mobbing-ursachen.htm> (o.J.);

Vgl. [http://www.t-online.de/wirtschaft/jobs/id\\_48092906/mobbing-am-arbeitsplatz-die-zehn-niedertraechtigen-motive-der-taeter.html](http://www.t-online.de/wirtschaft/jobs/id_48092906/mobbing-am-arbeitsplatz-die-zehn-niedertraechtigen-motive-der-taeter.html) (2011); Vgl. Kolodej (2005) S.70, Vgl. Stock (2011) S.39; Vgl. Merk (2004) S. 75, 76

48Vgl. Teuschel (2010) S. 73

49 Vgl. Wolmerath (2007) , S.23

50 Vgl. Esser/ Wolmerath (1997), S. 86 ff



der Lage ist den Konflikt offen und direkt anzusprechen, um eine Lösung zu finden, sind Übergriffe in Form von Mobbing das einzige Mittel für ihn um sich auszudrücken. In der Regel liegt die Ursache darin, dass dem Täter bewusst ist, dass seine Argumentation in seinem emotionalen Befinden zu finden ist und diese nicht anerkannt wird, um ausgesprochen werden zu können. Abhängig von den moralischen Bedenken des Täters häuft sich dieses Verhalten gegenüber seiner Zielperson. Ein sozialer Konflikt bzw. eine Interaktion zwischen zwei voneinander abhängigen Akteuren, in der von mindestens einem der Akteure unvereinbare Handlungspläne ausgehen, wird bei Mobbing-Fällen vorausgesetzt. Um zum Beispiel das Überleben der Gruppe zu sichern, achten ihre Mitglieder darauf, dass der Zusammenhalt nicht gefährdet wird und die Gruppennormen eingehalten werden. Es ist wichtig, dass jedes Gruppenmitglied einen aktiven Part übernimmt. Die neuen Mitglieder müssen sich anpassen. Eine Abweichung von der Gruppennorm beinhaltet die Gefahr als unpassendes Glied der Kette betrachtet zu werden und deshalb heraus gemobbt zu werden. Was noch hinzukommt ist, dass der Ausstoßungsvorgang eine stärkende Wirkung für die Gruppe hat. Das Potential als Mobbingtäter aktiv zu werden besteht also in jedem einzelnen oder jeder Gruppierung. Ob und inwiefern die Mobbinghandlungen umgesetzt werden hängt von der Situation und den Umständen gegenüber der Gruppe oder dem einzelnen ab. Doch kommt es zum Mobbingvorfall - wie lässt sich ein solches Vorgehen erklären? Die beteiligten Personen handeln ausschließlich zu ihrem eigenen Nutzen, das heißt sie beziehen bewusst die möglicherweise negativen Konsequenzen ihres Handelns nicht in ihren Entscheidungsprozess mit ein. Im Falle von Mobbing bedeutet dies, dass es dem Mobber egal ist, was seine Handlungen beim Opfer bewirken. Eine weitere Betrachtungsweise ist die, dass die beteiligten Personen die möglichen negativen Konsequenzen ihrer Handlungen für andere nicht kennen und sie darum nicht in ihrem Entscheidungsprozess berücksichtigen können. Das bedeutet, dass der Mobber nicht weiß, was er anrichtet. Mit den Folgen konfrontiert, erschreckt er und bereut sogar in manchen Fällen seine Handlungen. Oder die beteiligten Personen können nicht anders als durch ihre Handlungen eine andere Person negativ zu beeinflussen, weil sie mit ihr konkurrieren. Die Mobber mobben also im Streit um eine höhere Position, um Macht, Anerkennung, Verantwortung oder Selbstständigkeit.

Wie kann ein Opfer mit dieser Situation umgehen? Ehrlicherweise muss gesagt

sein, dass ein Mobbingopfer nicht viele Möglichkeiten zur Gegenwehr aufbieten kann. Jedoch verhält sich jede Persönlichkeit in einer solchen Situation je nach Ausmaß der Lage anders. Die unterschiedlichen Reaktionen können in den folgenden vier Verhaltensmustern zusammengefasst werden:

1. Zum einen gibt es das Muster der Flucht. Dieses Verhaltensmuster ist meistens die Folge von sehr starkem Mobbing. Unbeholfenheit und ein verwirrter psychologischer Zustand können das Ergebnis sein. Das Opfer wurde sehr stark in die Enge getrieben und will dem Zustand nur noch entfliehen.<sup>51</sup>
2. Der Ausstieg und die Kündigung mit der Perspektive auf einen neuen Arbeitsplatz ist eine weitere Auswegsmöglichkeit. Das Opfer wird in der Regel in seinem beruflichen Umfeld von einem negativen Arbeitsklima umgeben, welches durch die fehlende Akzeptanz seitens der Mitarbeiter ausgelöst wird. Der Unterschied hier ist meistens, dass das Opfer aufgrund einer höheren beruflichen Qualifikation die Option zu Kündigen und sich neu zu bewerben hat.<sup>52</sup>
3. Das geduldige Opfer lässt die Geschehnisse eine längere Zeit widerstandslos über sich ergehen. Das Opfer wird unterschiedlich stark in Form von Sticheleien gemobbt. In der Regel trifft dieses Verhaltensmuster auf berufliche Neueinsteiger zu. Der Leidende wird von oben herab betrachtet. Das Mobbing lässt jedoch mit der beruflichen Reife stetig nach.
4. Es gibt jedoch auch Formen, bei der Opfer sich aktiv zur Wehr setzen. Zunächst muss das Opfer in der Position sein können, um sich entsprechend verbal zur Wehr setzen zu dürfen, in diesen Fällen handelt es sich meistens um Mobbingerscheinungen, die im Keim frühzeitig vom Opfer erkannt werden und daher leichter zu unterbinden sind. Die Ausprägungsform ist nicht ganz so stark. Ein sehr wichtiger Aspekt, der hier unübersehbar eine Rolle spielt, ist die Abhängigkeit des Opfers zu seinem Arbeitsplatz, die sich unter anderem aus seiner persönlichen wirtschaftlichen Situation herausbilden kann, denn umso mehr berühren ihn die feindseligen Übergriffe seiner Mitarbeiter und desto größer ist die Angst.<sup>53</sup> Das erklärt sich daraus, dass die Verlustängste in diesem Falle größer sind.

<sup>51</sup> Vgl. Zuschlag (1997), S.128

<sup>52</sup> Vgl. Schwarz, (2010), S.300

Wie lässt sich ein solches Täter Vorgehen erklären? Die beteiligten Personen handeln ausschließlich zu ihrem eigenen Nutzen, das heißt sie beziehen bewusst die möglicherweise negativen Konsequenzen ihres Handelns nicht in ihren Entscheidungsprozess mit ein. Im Falle von Mobbing bedeutet dies, dass es dem Mobber egal ist, was seine Handlungen beim Opfer bewirken. Eine weitere Betrachtungsweise ist die, dass die beteiligten Personen die möglichen negativen Konsequenzen ihrer Handlungen für andere nicht kennen und sie darum nicht in ihrem Entscheidungsprozess berücksichtigen können. Das bedeutet, dass der Mobber nicht weiß, was er anrichtet. Mit den Folgen konfrontiert, erschreckt er und bereut sogar in manchen Fällen seine Handlungen. Oder die beteiligten Personen können nicht anders als durch ihre Handlungen eine andere Person negativ zu beeinflussen, weil sie mit ihr konkurrieren. Die Mobber mobben also im Streit um eine höhere Position, um Macht, Anerkennung, Verantwortung oder Selbstständigkeit.

## 7.3 Rechtliche Lage

Trotzdem die Negativität des Phänomens Mobbing unumstritten ist, bleibt die rechtliche Stellungnahme dazu unpräzise. Ein eindeutiges festgelegtes „Anti-Mobbing-Gesetz“,welchen Mobbing konkret verbietet, wie in einigen anderen EU-Ländern gibt es in Deutschland bislang nicht<sup>54</sup>. Der Anspruch auf Schutz und Verfolgung von Mobbingfällen basiert vielmehr auf den allgemeinen Schutzgesetzen und den allgemein gültigen Rechtsnormen <sup>55</sup>. Arbeitsrechtlich gesehen ist Mobbing keine eigenständige Straftat, sondern eine stetige Aneinanderreihung verschiedener schikanierender, diskriminierender und anfeindender Vorkommnisse. Diese beinhalten unter anderem die Verletzung des allgemeinen Persönlichkeitsrechts, der Ehre und der Gesundheit.<sup>56</sup> Kommt es jedoch zu strafbaren Handlungen durch Arbeitskollegen, wie zu

---

<sup>53</sup> Vgl. Zuschlag (1997), S. 117

<sup>54</sup>Vgl. Dicke et al.,2007, S.37

<sup>55</sup> Vgl. ver.di Bildungswerk Hessen e. V., n.d.

Beleidigungen, Verbreitung von Gerüchten, die den Betroffenen verächtlich machen, zu Anwendung konkreter Androhung körperlicher Gewalt, sexueller Belästigung oder einer Belästigung im Sinne von § 3 Abs.3 AGG, also zu einer Verletzung der Würde des Betroffenen aus Gründen wie beispielsweise der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung und wird dabei ein von Einschüchterungen und Erniedrigungen geprägtes Umfeld geschaffen, so hat das Opfer die Möglichkeit, den Täter auf Unterlassung in Anspruch zu nehmen und dazu strafrechtlich zu belangen. Dies bedeutet zum Beispiel eine Strafanzeige wegen Beleidigung, übler Nachrede, sexueller Nötigung oder Körperverletzung zu erstatten. Bei einer, wie bereits im Vorherigen genannten Belästigung im Sinne von § 3 Abs.3 AGG, also bei einer Belästigung aufgrund des Geschlechts, oder der Hautfarbe, hängt die rechtliche Möglichkeit davon ab, wie gravierend der Mobbingvorfall war und ob eine ehrverletzende Absicht deutlich zu erkennen ist.<sup>57</sup>

Zivilrechtlich können die Opfer gegenüber ihren Peinigern ebenso Ansprüche geltend machen. Sie können sich dabei im Wesentlichen auf Ansprüche aus unerlaubten Handlungen (vgl. § 823 BGB) beziehen. Weitere Rechtsansprüche, die das Opfer hat, sind durch den Dienstvertrag gemäß §§ 611 ff BGB gegeben, die die Vergütung der Leistungsansprüche des Dienstverpflichteten (Arbeitnehmer) sichert. Des Weiteren ergeben sich seine Rechtsansprüche aus den Pflichten des Arbeitgebers und des Betriebsrats, die ihrer Fürsorgepflicht (vgl. §§ 617-619 BGB hergeleitet) und Pflicht zur Unterbindung von Diskriminierung am Arbeitsplatz (vgl. § 12 Abs. 2 AGG -Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz; früher unter der Bezeichnung Antidiskriminierungsgesetz geführt) des EU-Rechts nachkommen müssen. Das EU-Recht steht im Übrigen über das nationale Recht. Dem Arbeitgeber steht in diesem Zusammenhang, bei Feststellung eines Mobbingfalls, die Möglichkeit der Abmahnung, Versetzung oder gar Kündigung der Mobber zu.<sup>58</sup> Die Kehrseite an der rechtlichen Untersuchung ist jedoch, dass der gemobbte Mitarbeiter hier

---

<sup>56</sup>Vgl. Landesarbeitsgericht Thüringen, S.347

<sup>57</sup> Vgl. Hensche, hensche.de (2016)

<sup>58</sup> Vgl. Spamer, (2000), S142 ff

wiederum die Beweispflicht zu erbringen hat Dieser Umstand ist des Öfteren ein entscheidendes Hindernis, da Mobbing eher auf verbaler nicht greifbarer Ebene stattfindet und für Außenstehende nicht direkt sichtbar ist.<sup>59</sup> Das führt in den meisten Fällen dazu, dass die Täter ungestraft davonkommen. Jedoch gibt es hier die Beweiserleichterungsregel der Zivilprozessordnung für das Opfer, damit die typische Beweisnot ausgeglichen werden kann.<sup>60</sup>

## **8. Folgen von Mobbing**

### **8.1 Auswirkungen auf das Opfer**

Für die Opfer ist die Mobbinghandlung ein gravierender Einschnitt in ihr Leben. Wie tief die Auswirkungen sind hängt unter anderem von der Intensität und der Dauer der Schikane ab, sowie von den eigenen Bewältigungsstrategien mit dem Mobbing umzugehen.<sup>61</sup> Die Veränderung seiner selbst ist für jedes Opfer die wohl gravierendste Veränderung. Ein starker, gesunder und leistungsstarker Mensch kann sich in einen labilen, kranken und leistungsschwachen Menschen verwandeln. Psychische Belastungen und Selbstzweifel nehmen zu, psychische bzw. psychosomatische Beschwerden wie Nervosität, Angstzustände, Konzentrationsstörungen und Unsicherheit machen sich breit. Erschöpfungssymptome, Niedergeschlagenheit, Aggressionen, Depressionen und im schlimmsten Fall Suizid können weitere Folgen der Mobbinggeschehnisse sein.<sup>62</sup> Häufig treten diese Belastungen erst bei langwierigen Fällen auf und werden unter Medizinern und Psychologen als

---

<sup>59</sup> Vgl. Esser /Wolmerath (1999), S.72

<sup>60</sup> Vgl. Windemuth/ Kohstall (2003), S.62

<sup>61</sup>Vgl. Litzcke/Schuh (2010) S. 142

posttraumatische Belastungsstörung behandelt.<sup>63</sup> Betroffene klagen neben den psychischen Erscheinungen auch häufig über körperliche Beschwerden. Kopfschmerzen, Rückenschmerzen, Magen-Darm Erkrankungen, Essstörungen und Tinnitus sind nur ein Teil der physischen Folgen, die aufgrund des Mobbing auftreten können.<sup>64</sup> Oftmals geben sich die Betroffenen selbst die Schuld an den Geschehnissen, da sie völlig ratlos sind und sich selbst nicht erklären können, weshalb gerade ihnen diese Schikane widerfährt. Sie beginnen an sich zu zweifeln, können sich nicht mehr motivieren und folglich nimmt ihre Leistungsfähigkeit immer mehr ab. Durch die zunehmende Suche nach dem Grund, warum das Mobbingopfer in dieser Lage ist und dem zunehmend misstrauischem Verhalten gegenüber den Kollegen, entstehen nicht selten Fehler im Arbeitsablauf, welche die Selbstzweifel des Opfers nur noch mehr bestärken. Hinzu kommt, dass ebensolche inkorrekten Handlungen bei der Arbeit den Tätern als Grundlage für weitere Mobbing-Attacken dienen können. Kann sich der Arbeitnehmer dann nur noch schwer im Betrieb zurechtfinden und fühlt sich zunehmend unwohl, so greift er in den meisten Fällen zur Krankschreibung.<sup>65</sup> Ganze 50 Prozent der Geschädigten sind gesundheitlich betroffen, wenn sie täglichen Schikanen zum Opfer fallen. Findet das Mobbing mehrmals monatlich statt, sind es immerhin rund 30 Prozent.<sup>66</sup>

---

<sup>62</sup>Vgl. Schwiekerath/Holz (2012) S. 23; Vgl. Bildungswerk Ver.di (2006) S.28-29; Vgl. Litzcke/Schuh (2010) S.144

<sup>63</sup>Vgl. <http://www.psychomeda.de/lexikon/mobbing.html> (2012)

<sup>64</sup>Vgl. Schwiekerath/Holz (2012) S. 24-25; Vgl. Esser/Wolmerath (2003) S. 43

<sup>65</sup>Vgl. Stock (2011) S. 49; Vgl. Esser/Wolmerath (2003) S. 43

<sup>66</sup>Vgl. Litzcke/Schuh (2010) S.144

Doch eine Krankschreibung ist nicht der einzige Fluchtweg, den die Opfer in ihrer Not sehen. Um sich für eine kurze Zeit von ihren Problemen zu distanzieren, kann auch die Flucht in Alkohol, Drogen oder Medikamente ein vermeintlicher Weg sein. Laut des Arbeitskreises „No Mobbing“ in Lübeck greifen 52 Prozent der berufstätigen Bevölkerung in regelmäßigen Abständen zu Alkohol, um ihre Probleme leichter bewältigen zu können.<sup>67</sup> Oftmals sind Mobbingopfer von verschiedensten Ängsten, wie zum Beispiel Zukunftsängsten betroffen. Sie haben Angst gekündigt oder versetzt zu werden oder gar den Beruf auf lange Sicht überhaupt nicht mehr ausüben zu können. Andererseits befürchten sie, die Erwartungen nicht mehr erfüllen und dem Druck nicht mehr standhalten zu können. Neurungen wird prinzipiell skeptisch gegenübergetreten und auch die Sorge vor Beurteilungen, sowie vor Kollegschaft und Führungskräften nimmt zu.<sup>68</sup> Ein typischer Krankheitsverlauf eines Mobbingopfers ist im Anhang aufgeführt.

## 8.2 Auswirkungen auf das Unternehmen

Nicht zuletzt ist auch das Unternehmen als Ganzes von der Entwicklung des Mobbinggeschehens betroffen. Sei es durch materielle Faktoren, wie entstehende zusätzliche Kosten oder aber immaterielle Faktoren, wie eine sinkende Leistungsfähigkeit der beschäftigten Mitarbeiter oder eine Belastung des Arbeitsklimas innerhalb der Belegschaft. Ein Mobbingprozess wirkt sich unweigerlich auf das ganze Unternehmen aus. Auf lange Sicht verschlechtert sich das Betriebsklima, das Vertrauen in die Arbeitgeber, aber auch in die Kollegen nimmt ab und auch die Moral des Unternehmens wird in Frage gestellt. Durch die angespannte und negative Stimmung im Unternehmen verlieren die direkt Betroffenen Angestellten zunehmend die Freude an ihrer

---

<sup>67</sup>Vgl. <http://www.nomobbing.de/sucht.htm> (2005)

<sup>68</sup>Vgl. <http://www.nomobbing.de/sucht.htm> (2005)

Tätigkeit und nehmen ihren Missmut oft auch mit nach Hause, wo sie ihn dann an Familie und Bekannte weitergeben. Auch kann sich das schlechte innerbetriebliche Klima bei Kundenkontakten bemerkbar machen und ist für den Konsumenten somit ein Grund, sich von dem betroffenen Unternehmen abzuwenden. Über Mund zu Mund Propaganda werden schlechte Rezensionen oft zügig verbreitet und so kann die Reputation des Unternehmens auf Dauer sinken.<sup>69</sup>

Laut einer Studie der Barmer GEK Kooperationspartner der Bertelsman Stiftung, ist den meisten Arbeitnehmern in Deutschland ein angenehmes Betriebsklima wichtiger, als beispielsweise ihr Verdienst. Ganze 72 Prozent der Befragten teilten diese Auffassung.<sup>70</sup> Eine Unzufriedenheit der Arbeitnehmer entsteht also, sobald über einen längeren Zeitraum eine negative Grundstimmung zwischen den Mitarbeitern und im Unternehmen herrscht. Es ist jedoch ein Trugschluss, dass ausschließlich die Leistungsfähigkeit jener abnimmt, die direkt betroffen sind. Auch die Leistung der nicht am Mobbinggeschehen beteiligten Mitarbeiter kann unter dieser Situation leiden. Die Ursachen sind unter anderem der erhöhte Gesprächsbedarf, die Konzentrationsdefizite, sowie die situationsbedingte Anspannung, welche im Übrigen auch ein hohes Risiko für Arbeitsunfälle mit sich bringt.<sup>71</sup> Zudem sind viele Arbeitnehmer demotiviert, ihre Innovationskraft und ihre Produktivität nehmen zunehmend ab.<sup>72</sup> Auch die minderen Leistungen des Mobbingopfers fallen den übrigen Mitarbeitern zur Last. Schließlich sind sie diejenigen, die die

---

<sup>69</sup>Vgl. Esser/Wolmerath (2003) S. 44-45; Vgl. Rothlauf (2010) S.146

<sup>70</sup>Vgl. <https://presse.barmer-gek.de/barmer/web/Portale/Presseportal/Subportal/Laender/Einstieg-Niedersachsen-Bremen/Pressemitteilungen-Archiv/Archiv-2012/120105-Betriebsklima-wichtiger-als-Bezahlung/120105-Lohnt-sich-Leistung-noch.html> (2012)

<sup>71</sup>Vgl. Kolodej (2005) S. 115-116; Vgl. Kollmer (2003) S. 29

<sup>72</sup>Vgl. Heidenreich (2011) S. 73-74



unerledigte Arbeit des Betroffenen übernehmen müssen. Diese Mehrarbeit ist in vielen Fällen kaum zu bewältigen, sodass die Arbeitsaufgaben meist gezwungenermaßen nicht zur vollsten Zufriedenheit ausgeführt werden können. Die daraus resultierenden Konsequenzen stellen eine zusätzliche Belastung dar und können Abmahnungen und im schlimmsten Falle sogar Kündigungen mit sich ziehen oder gar die Existenz des Unternehmens bedrohen.<sup>73</sup> Zusammengefasst bedeutet das, dass dem Unternehmen vor allem Kosten durch Fehlzeiten entstehen. Das Opfer wird dem Arbeitsplatz oftmals aus Angst fern bleiben, um die Mobbingattacken nicht mehr ertragen zu müssen. Somit bleibt Arbeit liegen, oder kann nicht korrekt erledigt werden, da eine wertvolle Arbeitskraft fehlt. Greift der Betroffene aufgrund seiner Probleme zur Krankschreibung, so treffen diese zumeist gehäuft oder sehr kurzfristig im Unternehmen ein. Somit ist der Arbeitgeber gezwungen unmittelbar eine Lösung zu finden, um den ausgefallenen Arbeitnehmer kurzweilig zu ersetzen, damit die Produktivität des Betriebes weiterhin gewährleistet bleibt. Jede Alternative kostet das Unternehmen jedoch kostbare Zeit und Geld. Entscheidet sich der Arbeitgeber für eine Vertretung, so muss diese eingearbeitet werden, was wiederum mit einem hohen Zeit- und Arbeitsaufwand verbunden ist. Wird ein bestehender Kollege als Ersatz für die zusätzliche Arbeit ausgewählt, ist dieser unter erhöhtem Stress und die Gefahr, dass die Arbeit fehlerhaft ausgeführt ist, steigt an.<sup>74</sup> Ein weiterer, durchaus erheblicher Kostenfaktor für den Betrieb ist die möglicherweise auftretende Fluktuation. In einigen Mobbingfällen ist der Austritt des jeweiligen Opfers aus dem Betrieb das Ziel der Angriffe. Gehen die Mobbingattacken nicht vom Arbeitgeber, sondern den Kollegen aus, muss der Arbeitgeber bei Verlassen des Unternehmens oft sehr kurzfristig für neues Personal sorgen. Die Beschaffung von neuem Personal führt zu einem enormen Zeitaufwand, sowie zu Kosten, welche durch die notwendigen Inserate in den verschiedenen Medien, sowie durch Vorstellungsgespräche entstehen. Neu eingestellte Mitarbeiter müssen zudem in ihre neue Tätigkeit eingearbeitet werden, oder es bedarf eventueller Fortbildungen, um den neuen Job überhaupt bewältigen zu können. Zudem ist

---

<sup>73</sup>Vgl. Esser/Wolmerath (2003) S. 44-45

<sup>74</sup>Vgl. Zuschlag (1997) S. 112; Vgl. Merk (2004) S. 40

nicht gewährleistet, dass die neu rekrutierte Arbeitskraft die selbige erwartete Leistung erbringt, die das Unternehmen vor dem Mobbingprozess vom Opfer gewohnt war. Die Gefahr, eine kompetente Arbeitskraft durch Mobbing zu verlieren ist also groß und tritt beispielsweise ein, wenn der Täter aus Neid auf die Qualifikationen des Opfers mobbt und dieser Vorfall im Unternehmen nicht als solcher erkannt wird.<sup>75</sup>

### **8.3 Auswirkungen auf das private Umfeld des Opfers**

Die starke Belastung eines Mobbingopfers wirkt sich unweigerlich auch auf sein Privatleben aus. Familienmitglieder, gute Freunde und nahe Verwandte sind in dieser Zeit oftmals die wichtigsten Bezugspersonen. Sie geben dem Opfer Halt und Sicherheit, zumindest im eigenen Privatleben, doch auch für die Angehörigen der Betroffenen ist es eine durchaus beanspruchende und schwere Zeit.<sup>76</sup> So stoßen Freunde und Familienangehörige insbesondere bei langfristig unverändertem Zustand leicht an ihren Grenzen. Belastend sind hierbei die ständigen Erzählungen des Gemobbten, die Pessimismus, sowie Misstrauen und Ängstlichkeit auf das private Umfeld übertragen können. Jegliche Tätigkeiten sind für das Opfer und auch für sein Umfeld mit großer Anstrengung verbunden, weshalb die Lebensqualität aller Beteiligten abnimmt. Zudem kommt, dass Mobbinggeschädigte oft sehr schnell gereizt sind und diverse Meinungsverschiedenheiten zu sehr auf sich selbst beziehen. Die Folge sind häufige Auseinandersetzungen, Streits und im schlimmsten Falle eine Trennung oder Scheidung.<sup>77</sup> Kommt es in einem Mobbingfall außerdem häufig zu Krankschreibungen, kann der Betroffene gegebenenfalls unter Existenzängsten leiden und das Gefühl haben, die Familie nicht mehr

---

<sup>75</sup>Vgl. Zuschlag (1997) S. 113; Vgl. Merk (2004) S. 45

<sup>76</sup>Vgl. Stock (2011) S. 52-53; Vgl. Esser/Wolmerath (2003) S. 44

<sup>77</sup>Vgl. Stock (2011) S. 53; Vgl. Litzcke/Schuh (2010) S. 145 zitiert nach Zuschlag 2001; Vgl. Merk (2004) S. 34; Vgl. Huber (1993/1994) S. 15

angemessen zu unterstützen, da der sonst erbrachte finanzielle Beitrag fehlt. Die Konsequenz ist oft eine niedere Hemmschwelle bezüglich emotionaler Reaktionen. Die finanzielle Belastung setzt sich im Falle der Inanspruchnahme von juristischer Unterstützung fort. Die Folgen der Anwaltskosten und des fehlenden monatlichen Einkommens wirken sich unmittelbar auf das direkte Umfeld der Opfer aus. So ist dieses auf die Unterstützung seiner Familie, in dieser ohnehin schon schwierigen Lage angewiesen. Diese Abhängigkeit und die stetige psychische Belastungssituation bringen Einschränkungen im sozialen Miteinander mit sich. Diese Einschränkungen können bis zur sozialen Isolation führen.<sup>78</sup>

## 9. Präventionsmaßnahmen

Grundsätzlich muss die Unternehmensleitung für ein wohltuendes Arbeits- und Betriebsklima sorgen. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, werden die Arbeitnehmer eine positive Grundeinstellung gegenüber ihrem Unternehmen entwickeln und sich motiviert und gebraucht fühlen. Dadurch wird sich ein Mobbingprozess weniger ausbreiten können. Wird ein Mobbingfall erkannt heißt es wachsam sein und eine genaue Analyse der Schikane zu tätigen. Um Mobbing vorzubeugen, gibt es eine Reihe von Möglichkeiten, die im Folgenden aufgeführt sind.

### 9.1 Personalpflege

Die beste Art Mobbing gar nicht erst aufkommen zu lassen, ist die Anerkennung und der Zuspruch zu den Mitarbeitern. Fühlen sich die Arbeitnehmer wertgeschätzt und haben das Gefühl, dass sie zum Unternehmen gehören sowie von diesem gebraucht werden entstehen keine Ängste im Betrieb. Jeder hat die Möglichkeit sich selber zu verwirklichen und weiterzuentwickeln. Eine Gleichbehandlung wird auch die Entstehung von Neid reduzieren. Um Stimmungen und Motivationen der Mitarbeiter zu erkennen, können

---

<sup>78</sup>Vgl. Zuschlag (1997) S. 108; Vgl. Stock (2011) S. 52-53

Befragungen unternommen werden, die in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden sollten. Durch die daraus resultierenden Ergebnisse werden Veränderungen schnell erkannt. Des Weiteren hat sich der Aufbau eines Gesundheitsmanagements als vorteilhaft erwiesen, da dadurch die Arbeitszufriedenheit im Unternehmen gesteigert und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter stabiler wird.<sup>79</sup> Mitarbeiter zu motivieren ist grundsätzlich nicht schwer, doch viele Führungskräfte wissen zu wenig über ihre Angestellten, sodass sie deren Wünsche nicht wahrnehmen können. Die Arbeitnehmer sehnen sich nach Arbeitssicherheit und direkte Teilnahme am Unternehmen. Dabei entstehen ebenso Vorteile für die Führungskraft, welcher

## 9.2 Mitarbeiter- und Führungs- Coaching

Um Konflikte und daraus resultierende Mobbingattacken erst gar nicht entstehen zu lassen, bietet sich ein sogenanntes Coaching an. Es wird darauf abgezielt, entstandene Hindernisse durch eigenes, in Schulungen erlerntes, Handeln zu bewältigen, sowie im Umgang mit Konflikten Stärke zu beweisen.<sup>80</sup> Ein Mitarbeiter kann sowohl durch einen auswärtigen Coach trainiert werden, als auch von seinem Vorgesetzten, wobei bei einem Einsatz der Führungskraft bestimmte persönliche Voraussetzung gegeben sein müssen. Es ist notwendig, dass dieser über soziale Kompetenzen verfügt, gewillt ist seinen Mitarbeitern zu helfen und sich durch hohe Gesprächsqualitäten kennzeichnet. Ebenso muss ein starkes Vertrauen zwischen den unterschiedlichen Hierarchieebenen bestehen und Neutralität untereinander vorherrschen.<sup>81</sup> Die Mitarbeiter erleben

<sup>79</sup>Vgl. Brinkmann (2002) S. 164

<sup>80</sup>Vgl. Merk (2004) S. 105

<sup>81</sup>Vgl. <http://www.business-wissen.de/artikel/coaching->

durch ein Coaching, das Gefühl des Miteinanders, da anhand der Durchführung dieser Maßnahmen, Zeit für soziale Aspekte geschaffen und aufgrund von Tipps und Trainings zur Konfliktbewältigung ein positives Betriebsklima entwickelt wird.<sup>82</sup> Werden die Führungskräfte geschult, ist es notwendig einen externen Coach zu berufen, der sich wiederum mit dem Ausbau der Kompetenzen einer erfolgreichen Führungskraft beschäftigt. Dazu gehören unter anderem Stärken im sozialen Bereich, motivierende Fähigkeiten und persönliche Einstellungen, wie beispielsweise Optimismus und Selbstbewusstsein.<sup>83</sup> Auf diese Weise können Schwächen in der Führungsqualität oder eine über Jahre aufgebaute Betriebsblindheit abgebaut und durch moderne Strategien ersetzt werden. Daher ist es sinnvoll, ein Training durch Dritte wahrzunehmen.<sup>84</sup>

### 9.3 Betriebsvereinbarung

Ein schriftlich fixiertes Mittel der Konfliktbewältigung, stellt die Betriebsvereinbarung dar. Diese wird zwischen dem Betriebsrat und dem Arbeitgeber vereinbart und kann ebenso unter Zuhilfenahme von Mitarbeitern entstehen. Eine Betriebsvereinbarung im Zuge einer Mobbingprävention soll dazu dienen, die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern, sowie den verschiedenen Hierarchiestufen zu regeln. Kommt es zum Verstoß gegen diese Grundsätze durch einen Mobbingtäter, können demnach personalrechtliche Schritte eingeleitet werden. Dieses offiziell gültige firmeninterne Regelwerk stellt

---

mal-anders-wenn-vorgesetzte-ihre-mitarbeiter-coachen/ (2009)

<sup>82</sup>Vgl. <http://www.experto.de/b2b/personal/mitarbeiterfuehrung/mitarbeitercoaching-vorteile-fuer-ihr-unternehmen.html> (o.J.)

<sup>83</sup>Vgl. Merk (2004) S. 105-106

<sup>84</sup>Vgl. Meschkutat/Stackelberg (2010) S. 51

einen stärkenden Faktor für Mobbingopfer dar. Weiterhin werden potentiellen Täter durch die androhenden Sanktionen abgeschreckt.<sup>85</sup> Unternehmen, wie Opel oder die Volkswagen AG haben sich dieses Instrument zu Nutze gemacht. Im Anhang ist beispielhaft ein Muster einer Betriebsvereinbarung aufgeführt.

## **9.4 Kommunikation**

Ein zweiter wichtiger Punkt, Mobbing vorzubeugen ist eine offene Kommunikation. Jeder Mitarbeiter muss das Gefühl haben, sich ehrlich äußern zu dürfen. Zudem sollte es Personen geben, an die sich Betroffene bei bestimmten Vorkommnissen wenden können. Das können Gesprächspartner oder Vertrauenspersonen sein. Gibt es einen uneingeschränkten Kontakt zwischen allen Beteiligten, gibt es ebenso keine Scheu vor einer Auseinandersetzung. Ist eine offene und faire Konfliktaustragung gegeben, wird auch Mobbing eingeschränkt, da die bestehende Schwierigkeit sofort aus der Welt geschafft wird. Ebenso führt eine ehrliche Kommunikation auch zu einer besseren Informationsweitergabe. Um eine offene Verständigung zu gewährleisten, können Mitarbeitergespräche eingesetzt werden, die regelmäßig stattfinden und schriftlich fixiert werden sollten. Anhand der Gespräche können Veränderungen unter den Beteiligten leichter erkannt sowie erfasst werden und bei einem auftretenden Konflikt bis hin zum Mobbingfall schneller eingegriffen werden.<sup>86</sup>

### **9.4.1 Aufklärung**

Ein weiterer wichtiger Ansatzpunkt gegen Mobbing vorzugehen, ist die exakte Aufklärung über die Thematik. Diese sollte intern im Unternehmen erfolgen,

---

<sup>85</sup>Vgl. Merk (2004) S. 108-109

<sup>86</sup>Vgl. Brinkmann (2002) S. 160

denn nur, wenn jeder weiß, was Mobbing genau beinhaltet bzw. was für gravierende Auswirkungen Mobbing mit sich zieht, können die Menschen auch weitestgehend mit dem Thema korrekt umgehen. Eine Aufklärung kann sowohl schriftlich als auch mündlich durchgeführt werden, wobei die mündliche Ansprache eine größere Wirkung erzielt, da man beispielsweise nach einem erfolgten Aufklärungsgespräch oder in einer für Mobbing konzipierten Schulung, darauffolgende Diskussionsrunden anstreben kann. Außerdem sind unmittelbare Feedbackgespräche denkbar. Bei der schriftlichen Durchführung sind diese Aspekte nicht gegeben, da es offen bleibt, ob die Informationsmaterialien in Form von Flugblättern, Betriebszeitungen, Intranet oder als Aushänge am schwarzen Brett gelesen werden. Ferner wird damit eine Wirkung erzielt, da der Begriff Mobbing durch die Sichtbarkeit dennoch in die Wahrnehmung gelangt.<sup>87</sup>

Gleichermaßen sollte die Führungskraft, für eine Aufklärung im Hinblick auf die jeweilige Situation im Unternehmen, sorgen. Für den Arbeitnehmer ist dadurch abschätzbar welchen Standpunkt er im Unternehmen vertritt und welche existenziellen Konsequenzen folgen können. Haben die Mitarbeiter stets exakte Informationen, können sie sich auf Veränderungen einstellen und ebenso bei negativen Wandlungen Zusammenhalt beweisen. Eine Einbeziehung aller Beschäftigten in das Unternehmensgeschehen führt zu einem geringeren Konfliktpotential.

#### **9.4.2 Sensibilisierung**

Die Sensibilisierung ist Teil der Prävention. Sie bedeutet umfassende Information für möglichst alle Mitarbeitenden aller Hierarchie- und Berufsgruppen bereitzustellen. Sensibilisierung heißt hinsehen und nicht die Augen verschließen. Über Mobbing muss hierzu in jedem Unternehmen offen und ehrlich gesprochen werden, couragierte Mitarbeiter sind hierbei langfristige Erfolgs-Faktoren für Unternehmen. Je niederschwelliger eine Organisation wirksam gegen eine mögliche Mobbingentwicklung vorgehen kann, umso besser. Denn ist der Punkt erreicht, an dem arbeitsrechtliche oder disziplinarische Maßnahmen ergriffen werden müssen, liegt Mobbing bereits

---

<sup>87</sup>Vgl. Neuberger (1999) S. 119

vor.<sup>88</sup>

Mögliche Maßnahmen zur Sensibilisierung sind unter anderem verschiedene Informationsveranstaltungen, das Verbreiten von Informationsmaterialien wie Broschüren, Qualifizierungsmaßnahmen, Teambesprechungen zu Konflikten und ähnliches. Wichtig ist bei allen Maßnahmen, das Mobbing und seine Folgen für alle Betroffenen sachlich korrekt darzustellen. Ebenso sollte über die möglichen gesundheitlichen Konsequenzen und Handlungsmöglichkeiten informiert werden. Das richtige Maß an Sensibilisierung ist ebenfalls ein entscheidender Aspekt, denn das Thema Mobbing soll weder verhamlost, noch übertrieben dargestellt werden.

## **9.5 Einführung eines Frühwarnsystems mit Hilfe von Checklisten**

Eine Möglichkeit, Situationen sowie Veränderungen im Unternehmen und vor allem unter den Betroffenen zu ermitteln, stellen diverse Kontrolllisten dar, die im Rahmen eines Frühwarnsystems genutzt werden können. Diese lassen sich kurzerhand aus Büchern entnehmen oder in digitaler Form aus dem Internet beziehen. Dementsprechend kann die Unternehmensleitung in regelmäßigen Abständen Befragungen anhand von Checklisten durchführen und Führungskräfte werden auf eventuelle Alarmzeichen hingewiesen.<sup>89</sup> Diese Listen sind ein wichtiges Mittel, Veränderungen im Unternehmen frühzeitig zu erkennen, da die heutige Wirtschaft durch Arbeitsplatzunsicherheit gekennzeichnet ist und die Arbeiter einem ständigen Leistungsdruck ausgesetzt sind. Um Spannungen jedoch umgehend zu erkennen, ist ein Frühwarnsystem denkbar, das Faktoren, wie Fluktuation, Qualität oder Produktivität

---

<sup>88</sup> Vgl. Mobbing: Leitfaden zur Prävention und Intervention. (2012)., überarbeitete Aufl. (Wissen 7), hg. v. GÖG/ FGÖ. Gesundheit Österreich GmbH/Geschäftsbereich Fonds Gesundes Österreich.

<sup>89</sup> Vgl. Heidenreich (2007) S. 112-113



berücksichtigt.<sup>90</sup> Nach erfolgter Befragung können die Ergebnisse darüber hinaus mit Zahlen anderer Betriebe verglichen werden. Wobei sich die zuständige Abteilung mit der Gegenüberstellung auf Betriebe der gleichen Branche richten sollte. Erkennt die Führungskraft eine überdurchschnittliche Fluktuation im Unternehmen, sollte dies zu einer Analyse der Ursachen führen. Beispielsweise kann eine häufige Krankmeldung, Aufschluss darüber geben, ob Spannungen zwischen den Mitarbeitern bestehen. Denn die vermehrte Fehlzeit der Betroffenen ist oft eine Folge des Mobbinggeschehens. Ein weiterer Punkt ist die Kündigung eines Mitarbeiters. Kommt es im eigenen Unternehmen zu einer Kündigung, sollten die genauen Motive für diesen Schritt erforscht werden. Zum einen sollte der Kündigende befragt werden. Sind seine Gründe unschlüssig bzw. suspekt sollte weiter angestrebt werden, den wahren Grund für sein Austreten zu ermitteln. Eine Eigenkündigung kann die Folge eines unbemerkten Mobbingprozesses sein. Andererseits können derartige Erkenntnisse ebenso durch kompliziertere messbare Faktoren erlangt werden. Hier liegt der Schwerpunkt auf einer Beobachtung der Umgebung. Dazu zählen Änderungen in der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, verändertes soziales Verhalten oder die Zusammenarbeit untereinander. Aufgrund dieser Erhebungsformen können leichter Mobbinghandlungen wahrgenommen werden. Bei einer Checkliste die Angaben über die Leistungsbereitschaft der Unternehmensangehörigen macht, lässt sich eine Änderung in der Motivation darstellen. Ebenso können durch Befragungen zur Zusammenarbeit Unstimmigkeiten unter den Beschäftigten festgestellt werden. Anhand der Checklisten können Faktoren wie Überforderung bei den Arbeitnehmern identifiziert werden. Die Gründe für diese Entwicklung gilt es augenblicklich zu identifizieren.<sup>91</sup> Daraufgehend sollte ebenso das Sozialverhalten untersucht sowie Einzelbefragungen von Personen durchgeführt werden. Treten demzufolge vermehrt Streitigkeiten zwischen Personen auf, gilt es herauszufinden wer die Beteiligten bei diesen Auseinandersetzungen sind. Bei Checklisten die nicht anonym erfolgen, können somit die Beteiligten ermittelt und bei wiederholter Nennung eines Beteiligten können ebenso Rückschlüsse

---

<sup>90</sup>Vgl. Meschkutat/Stackelberg (2010) S. 22

<sup>91</sup>Vgl. Meschkutat/Stackelberg (2010) S. 23-25

zu Täter und Opfer vollzogen werden. Um ein Mobbingopfer zu ermitteln, hilft ebenso eine Checkliste zu Verhaltensänderungen. Dort kann beispielsweise die Frage gestellt werden: Ändert sich das Verhalten von freundlich in unfreundlich oder ist die betroffene Person zunehmend gestresst, führte jedoch zuvor eine ausgeglichene Arbeitsweise? Treffen die Aussagen im negativen Bereich zu, sind genug Alarmzeichen aufgetreten und ein Agieren ist zu diesem Zeitpunkt unvermeidbar. Es sollten Gespräche mit allen Beteiligten geführt werden, um die Gründe für ein derartiges Verhalten herauszufinden, denn nicht immer müssen Verhaltensweisen, wie plötzliche Unfreundlichkeit für ein Konfliktfall stehen der sich zum Mobbingprozess ausbreiten kann.<sup>92</sup>

## **10. Interventionsmaßnahmen**

### **10.1 Eingriffe seitens des Unternehmens**

Ist trotz aller Vorbeugung ein Mobbingprozess entstanden, ist die Führung gezwungen zu reagieren und den Mobbingfall einzudämpfen.

#### **10.1.1 Personalrechtlichen Konsequenzen**

Ist ein Mobbingfall identifiziert worden, kann dem Mobbingtäter mit personalrechtlichen Sanktionen gedroht werden. Die Maßnahmen können in abgeschwächter Form, Ermahnungen, Beurteilungsgespräche oder Zurechtweisungen darstellen. Tritt nach erfolgter Ermahnung des Täters keine Besserung ein, muss der Führende mit härteren Maßregelungen drohen. Diese äußern sich häufig in Abmahnungen oder in Zwangsversetzungen. Ein Arbeitsplatzwechsel kann auch eine positive Maßnahme für das Mobbingopfer darstellen, soweit der Wechsel im Einvernehmen von Arbeitnehmer und Arbeitgeber stattfindet. Eine Abmahnung hat beispielsweise die Funktion den Mobbingtäter auf sein Verhalten aufmerksam zu machen und ihn auf weitere Konsequenzen hinzuweisen. Kommt es dennoch zu einer Versetzung eines Mobbingbeteiligten, ist es oftmals der letzte Versuch eine Kündigung zu vermeiden. Es besteht die Hoffnung die gewünschte Konfliktlösung dabei

---

<sup>92</sup>Vgl. Meschkutat/Stackelberg (2010) S. 27

primär durch die räumliche Trennung der Beteiligten zu bewirken. Gibt es Grund zur Annahme, dass ein gravierendes Fehlverhalten des Täters vorliegt, besteht die Möglichkeit ihn in Ausnahmefällen zu suspendieren. Voraussetzung ist jedoch der dingliche Verdacht einer Mobbinghandlung und einer damit verbundenen unbefugten Verhaltensweise.<sup>93</sup>

Die schwerwiegendste Maßnahme gegen einen Mobber vorzugehen, ist die Kündigung. Dabei kann zwischen der ordentlichen verhaltensbedingten Kündigung und der fristlosen Kündigung unterschieden werden. Die ordentliche verhaltensbedingte Kündigung bedarf einer Prüfung des Betriebsrates. Zu Beginn wird sich dieser allerdings für eine Versetzung engagieren. Eine fristlose Entlassung wird dann zum Einsatz kommen, wenn eine gravierende Missachtung gegen die arbeitsrechtlichen Pflichten aufgedeckt wurde und der sogenannte Täter für das Unternehmen nicht mehr tragbar ist.<sup>94</sup>

---

<sup>93</sup>Vgl. Kollmer (2003) S. 49 ff.

<sup>94</sup>Vgl. Kollmer (2003) S. 52-53

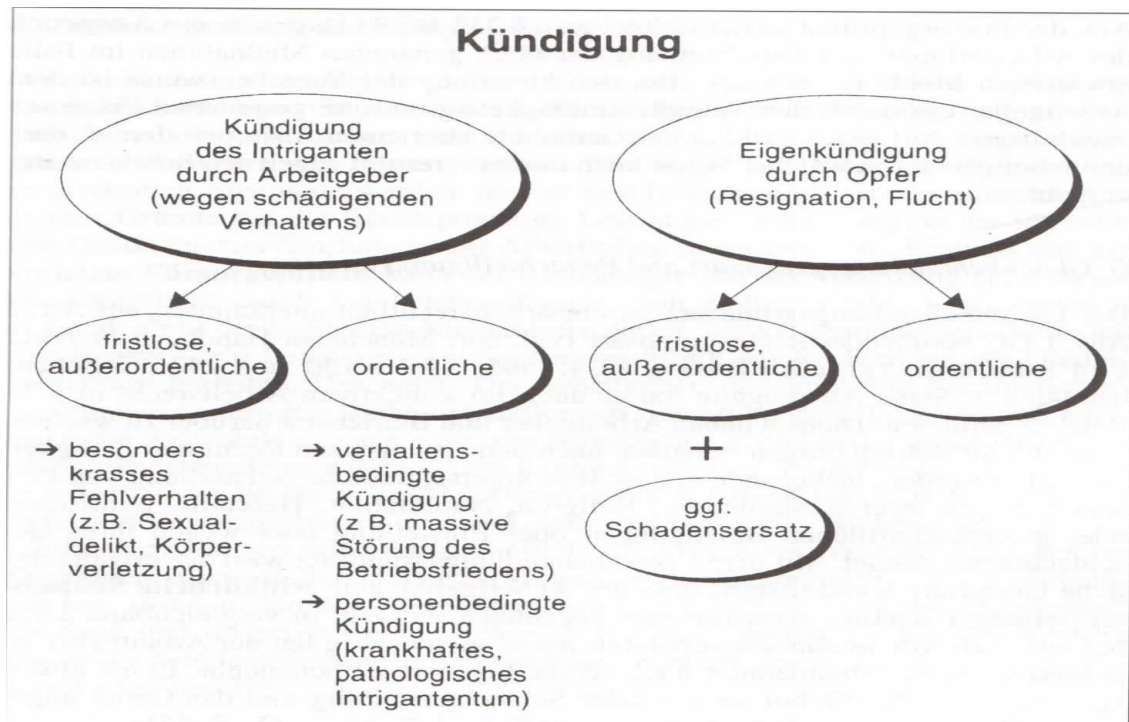


Abbildung 3: Kündigung, Kollmer (2003)

### 10.1.2 Konfliktanalysegespräche

Das zumeist wichtigste Instrument seitens der Führungskräfte heißt Gespräche führen. Wenn dieser jedoch selbst am Mobbinggeschehen beteiligt ist oder nicht in der Lage ist, Konfliktanalysegespräche zu führen, sollte die nächsthöhere Hierarchieebene angesprochen werden. Des Weiteren können auch interne oder externe Dritte, sogenannte Mobbingbeauftragte mit den Konversationen beauftragt werden. Ein solches Vorgehen verlangt dem entsprechenden Gesprächsleiter besondere Fähigkeiten ab. Es ist wichtig, dass er sich zu keiner Seite hingezogen fühlt und für eine harmonische Atmosphäre sorgen kann, indem beispielsweise eine Ruhezone geschaffen und aktives Zuhören gewährleistet wird. Zu Beginn ist es vorteilhaft einzelne Dialoge durchzuführen, um Hemmnisse durch den Gegenpart, zu unterbinden. Nach den durchgeführten Einzelgesprächen können dann die Parteien zusammen zu einer Konversation gerufen werden. Dabei ist es überaus wichtig, dass die jeweiligen Beteiligten offen ihre Ansicht darlegen können. Alle Meinungen müssen bis zum Ende angehört werden, ohne dem Sprechenden ins Wort zu fallen. Der Gesprächsleiter darf in so einem Dialog keinen der Parteien verurteilen und sollte ebenso wenig mit personalrechtlichen

Bestrafungen drohen. Vielmehr besteht die Aufgabe darin, die Rückschlüsse auf die Herkunft für die Spannung zu ziehen und somit das ursprüngliche Problem zu erkennen. Dazu können ebenfalls andere Personen aus dem Betrieb befragt werden, um weitere Sichtweisen zu erhalten.<sup>95</sup> Nach erfolgtem Konfliktanalysegespräch, lässt sich gemeinsam mit den Beteiligten nach Lösungen für das eruierte Problem suchen. Dafür muss es natürlich ein Einverständnis aller Betroffenen geben. Die Bearbeitung eines Mobbingfalles ist mit einem hohen Zeitaufwand verbunden. Außerdem ist eine Lösung des Konfliktes nie zu hundert Prozent gewährleistet. Für die Beteiligten bedeutet das Ausdauer und Motivation an den Tag zu legen, um letztendlich das gemeinsame Ziel zu erreichen.<sup>96</sup>

### **10.1.3 Konfliktlösungsworkshop**

Konfliktlösungsworkshops finden entweder zwischen den in Konflikt geratenen Parteien statt oder beziehen die unmittelbaren Beteiligten mit ein. Das sind beispielsweise Personen, die in derselben Abteilung eingesetzt sind, indem der Konflikt entstanden ist. Somit können die nicht direkt am Konflikt teilnehmenden Personen ihre Sichtweise darlegen und auch beim Erarbeiten des Lösungsprozesses Hilfestellung erteilen. Damit ein Workshop stattfinden kann, bedarf es der Zustimmung aller Parteien, um gemeinsam die Probleme zusammenzustellen, gemeinsam einer Bewertung zu unterziehen und Lösungsvorschläge zu sammeln. Nach erfolgreicher Lösungsfindung können Prioritäten aufgezeigt werden und endgültige Einigungen vereinbart werden. Einen Konfliktlösungsworkshop kann sowohl eine interne Fachkraft auch als ein externer Moderator durchführen, wobei ein Außenstehender, aufgrund seiner neutralen Position, den Beteiligten Hemmungen nehmen kann und bei gravierenden Mobbinghandlungen sinnvollererachtet wird.<sup>97</sup>

---

<sup>95</sup>Vgl. Meschkutat/Stackelberg (2010) S. 37-39; Vgl. Stock (2011) S. 110-111

<sup>96</sup>Vgl. Meschkutat/Stackelberg (2010) S. 30, 45

## 10.2 Einbeziehung der Gewerkschaft

Den Gewerkschaften kommt im Falle der Schikane am Arbeitsplatz besondere Bedeutung zu, da sie durch ihre Machtstellung einen erweiterten Einflussbereich auf Unternehmen haben und konkrete Maßnahmen gegen Mobbing ergreifen können. Dennoch wurde in einer Befragung mit geschädigten Personen herausgefunden, dass Gewerkschaften im Umgang mit Mobbing nicht zuverlässig sind. Statistiken haben ergeben, dass sich im Durchschnitt 40% aller erfassten Mobbingopfer an Gewerkschaften gewendet haben, um sich dort Hilfe zu suchen. Von diesen 40% geben wiederum nur 10% an adäquate Unterstützung erhalten zu haben.<sup>98</sup> Dennoch sollten Gewerkschaften es als Aufgabe verstehen, Krisenherde zu identifizieren und beobachtete Fehler im Management und in der Zusammenarbeit der Mitarbeiter aufzuzeigen. Sie sollte ebenfalls eine zentrale Anlaufstelle für Opfer darstellen, bei der alle nötigen Informationen zur Bewältigung der Situation eingeholt werden können. Wendet sich ein Mobbingopfer bezüglich seiner Situation an eine Gewerkschaft, ist es wichtig sofort einzuschreiten und Diskretion zu wahren. Weiterhin dienen die Gewerkschaften als Gesprächspartner, um vermeintliche Täter zu kontaktieren. Ist ein Mobbingprozess ausnahmslos bewiesen, besitzen Gewerkschaften die nötigen Instrumente um ein weiteres Vorgehen gegen die Täter zu ermöglichen. Beispiele dafür sind Arbeitskampfmaßnahmen oder eine öffentliche Konfrontation der Täter durch die Medien.<sup>99</sup> Ein positives Beispiel für eine Gewerkschaft, die sich gezielt gegen Mobbing einsetzt ist die Vereinte Dienstleistungsgesellschaft kurz ver.di. Sie verfügt über

---

<sup>97</sup>Vgl. Meschkutat/Stackelberg (2010) S. 49

<sup>98</sup>Vgl. Hirigoyen (2002) S. 309

<sup>99</sup>Vgl. Hirigoyen (2002) S. 310-312

ca. 2.100.000 Millionen Mitglieder und nimmt sich Arbeitnehmern in über Tausend Berufen an.<sup>100</sup> Ver.di versteht es als Aufgabe, über Mobbing aufzuklären, sowie in etlichen Beratungsstellen Ansprechpartner zur Verfügung zu stellen. Dabei kann der Betroffene aktiv über seine Erfahrungen berichten und zusammen mit der Gewerkschaft nach Lösungen suchen. Es wird eine sogenannte Konfliktberatung durch die Arbeitnehmervvertretung vorgenommen. Eine unter den Arbeitnehmern wahrgenommene, gegen Mobbing einsetzende Vereinigung wirkt ebenso positiv, wie bei den zuvor aufgeführten Maßnahmen. Viele Gewerkschaften, darunter auch ver.di raten den Betroffenen ein Mobbingtagebuch zu führen, indem sie ihre Situation exakt schildern und die erlebten Vorfälle dokumentieren. Auf diese Weise lässt sich für die Außenstehenden der Mobbingprozess nachvollziehen und die Mobbingopfer können im Fall einer gerichtlichen Einbeziehung, das Tagebuch als Beweismittel nutzen.<sup>101</sup>

### 10.3 Betriebsarzt bzw. Psychologe

Ist ein Mobbingfall im fortgeschrittenen Stadium, ist ein Betriebsarzt mit psychologischem Hintergrundwissen oder ein Experte in diesem Bereich hilfreich, der als vertraute Person agiert. Als Nachteil ist zu erwähnen, dass Betriebsärzte oftmals mehrere Firmen betreuen und ihnen somit nicht viel Zeit für die Bearbeitung eines Mobbingfalles gegeben wird. Herrscht zwischen den Mobbingbetroffenen und dem Betriebsarzt oder Psychologen Vertrautheit, kann ein Mobbingvorfall behandelt werden. Der jeweilige Arzt kann ebenso als innerbetrieblicher Schlichter agieren, indem der Mobbingtäter direkt auf seine Missetaten angesprochen und zur Rechenschaft gezogen wird. Weiterhin ist es

---

<sup>100</sup>Vgl. [http://international.verdi.de/ver.di\\_fremdsprachig/was\\_ist\\_ver.di\\_eine\\_einfuehrung](http://international.verdi.de/ver.di_fremdsprachig/was_ist_ver.di_eine_einfuehrung) (2012)

<sup>101</sup>Vgl. Bildungswerk ver.di (2006) S. 62-65

dem Betriebsarzt möglich, bei guter interner Einbeziehung in die Strukturen des Unternehmens, Vorgesetzte auf Verbesserungsvorschläge im Hinblick auf ihre Führungsqualität, hinzuweisen. Voraussetzung ist daher eine offene kommunikative Ebene zwischen den Beteiligten.<sup>102</sup>

## 11. Fazit

Anhand der eingehenden Auswertung literarischer Werke wird deutlich, dass die Entstehung von Mobbing teilweise durch eine Führungsschwäche begründet werden kann. Diese Erkenntnis ist zu schließen, da vor allem die Führungspersönlichkeit für das Wohl seiner Beschäftigten Sorge zu tragen hat. Wie schon dargelegt, kann der Führungspersönlichkeit nicht die ganze Schuld gegeben werden, da bei einem Mobbingprozess zumeist mehrere Faktoren zusammentreffen, die diesen dann auch zum Ausbruch bringen. Nicht immer kann die Führungskraft das ganze Unternehmen unter Kontrolle haben, vor allem wenn es sich dabei um einen großen Konzern handelt, können nicht alle Mitarbeiter unter Beobachtung stehen. Dennoch kann durch eine klare Struktur, die durch Offenheit, Vertrautheit und Motivation geprägt ist, entgegengewirkt werden. Die Schuldfrage ist jedoch anders zu bewerten, wenn es sich beim Mobbing, um die Erscheinungsform „Bossing“ handelt. Nach vorliegenden Erkenntnissen ist dieser Führungskraft, als ausübende Mobbingperson, ein grober Führungsfehler zuzusprechen. Demnach ist eine leitende Person, die beispielsweise Mobbing ausführt, um gezielt Personalabbau zu betreiben, mangelnde Führungskompetenz zuzuschreiben. Deutlich wird, dass die Führungskraft Hilfe bei der Mobbinggegenreue benötigt. Es sollten in einem Unternehmen deutlich mehr Maßnahmen und Schulungen stattfinden, die Führungsqualitäten, Sozialkompetenz und Konfliktbewältigung zum Thema haben. Wichtig ist ebenfalls, dass allen Teilen eines Unternehmens bewusst wird Mobbing nicht zuzulassen, vor allem da durch die Ausarbeitung deutlich wird, wie gravierend Mobbing wirken kann und zwar auf wirtschaftlicher und menschlicher Ebene. Auf die Mitarbeiter sollte somit zusehends geachtet werden, denn ein Unternehmen lebt durch diese und setzt so eine gewisse Verantwortung derer gegenüber voraus. Versteht die Leitung ihre Beschäftigten

---

<sup>102</sup>Vgl. Hirigoyen (2002) S. 312-314



gut zu führen und zu motivieren, ist das von enormer Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens. Schlussendlich muss reflektiert werden, was in der Gesellschaft passiert. Denn Mobbing ist kein Einzelphänomen, sondern tritt immer häufiger auf. Die Folgen und die Entwicklung dieser Veränderung in der Gesellschaft sind nicht abzusehen. Aber sie haben verschiedene Ursachen, weshalb genau sie entstehen. Auch wenn Mobbing heutzutage als ein unangenehmes Thema gehandelt wird, über das man nicht gern spricht, so muss man dennoch festhalten, dass es sich dabei nicht um ein Tabuthema handelt. Es wird nicht bestritten, dass die Problematik Mobbing aktuell existiert. Die Gesellschaftliche Entwicklung fördert den Konkurrenzgedanken und führt dazu, dass die Arbeitnehmer sich stärker auf sich selbst beziehen und an ihren eigenen Vorteil denken, anstatt kommunikativ und zielorientiert mit ihren Kollegen zusammenzuarbeiten. Dieses Denken führt zu einer Verlustangst. Wegen der Angst davor Status, Einfluss, Macht oder Prestige zu verlieren, wird sich gegen jegliche Bedrohung verteidigt und dagegen angegangen.

Denn nur dadurch, dass man seine eigenen Chancen und Möglichkeiten für sich nutzt, kann man erfolgreich sein – so oft der Gedanke der Täter.. Dabei ist Erfolg und vor allem Glück eine subjektive Sache, da jeder Mensch für sich eine eigene Vorstellung von diesen Begriffen vertritt. So ist aus der Recherche dieser Arbeit ebenso hervorgegangen, dass Glück und Lebensqualität für die meisten Arbeitnehmer viel mehr von einem gesunden Arbeitsklima an ihrem Arbeitsplatz abhängig ist, als wie so oft vermutet von ihrem Einkommen oder ihrem materiellen Reichtum. Alle Menschen sind verschieden in ihrer Persönlichkeit und in ihren Meinungen. Aber jeder Mensch sollte unabhängig davon Anerkennung und Respekt erhalten und jeden Tag so behandelt werden, wie man es sich selbst von seinen Mitmenschen wünscht. Aus diesem Grund sollte schon sehr früh auf die Folgen von Mobbing aufmerksam gemacht werden. Aufklärung ist ein wichtiges Thema, um Mobbing in Zukunft früher zu erkennen und aufhalten zu können. Eine frühzeitige Sensibilisierung beispielsweise im Kindesalter, kann helfen ein gesünderes Bewusstsein für Konfliktsituationen und Mobbinggeschehnisse zu erschaffen. Man kann folglich nie früh genug anfangen Präventionsmaßnahmen gegen Mobbing zu erschaffen. Lernen Kinder schon früh, dass eine kompromissbereite Konfliktlösung ein elementarer Bestandteil des friedlichen und harmonischen Miteinanders sind, so lässt es sich für sich später im Berufsleben deutlich einfacher auf mögliche Konfliktsituationen anwenden. Denn was bringt das Wissen und die Erforschung der Thematik Mobbing, wenn sie nicht an den

richtigen Stellen zur Aufklärung beiträgt. Langfristig wird entscheidend sein, dass Neid, Missgunst und Misstrauen in der Gesellschaft klein gehalten werden und eine gezielte Sensibilisierung für das Phänomen zum Mobbing erfolgt, sodass Toleranz und Interesse an anderen Mitmenschen wichtiger erscheinen als Kräfteressen und Mobbinattacken am eigenen Arbeitsplatz. Es liegt also in der Hand der Gesellschaft und an der Aufmerksamkeit der Führungskräfte gegenüber ihrer Arbeitnehmer in welche Richtung sich das Thema Mobbing entwickelt. Denn nur bei genauem Hinsehen lässt sich die drastische Lage früh genug erkennen und lösen.

# Literaturverzeichnis

Bildung und Wissenschaft. Zeitschrift der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft Baden- Württemberg Ausgabe 12/2009

Brinkmann, Ralf D.: Mobbing, Bullying, Bossing - Treibjagd am Arbeitsplatz: Erkennen, Beeinflussen und Vermeiden systematischer Feindseligkeiten. 2. Aufl., I.H. Sauer-Verlag: Heidelberg, 2002

Esser, Axel/Wolmerath, Martin: Mobbing. Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung. 5. Aufl., Bund-Verlag GmbH: Frankfurt am Main, 2003

Heidenreich, Jürgen: Kostenfaktor Mobbing. Wie Manger Ursachen erkennen und erfolgreich vorbeugen. 1. Aufl., WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA: Weinheim, 2007

Heidenreich, Jürgen: Kostenfaktor Mobbing. Wie Manager Ursachen erkennen und erfolgreich vorbeugen., W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG: Bielefeld, 2011

Holighaus, Kristin: Zoff in der Schule. Tipps gegen Mobbing und Gewalt. Weinheim/Basel: Beltz Verlag und Gelberg 2004

Klees, N./Klammer, D., Frauen werden häufiger gemobbt als Männer, 2012; in: Internet <http://www.saarbruecker-zeitung.de/saarland/sulzbachtal/Frauen-werden-haeufiger-gemobbt-als-Maenner;art2811,4324598>; Zugriff am 2016-12-02

Kloimüller, Irene; Gabriel, Theresia; Schurian, Silvia; Riedler, Beate; Nicham, Regina et. al (2012): Mobbing: Leitfaden zur Prävention und Intervention. 2., überarbeitete Aufl. (Wissen 7), hg. v. GÖG/ FGÖ. Gesundheit Österreich GmbH/Geschäftsbereich Fonds Gesundes Österreich. Wien

Kollmer, Norbert: Mobbing im Arbeitsverhältnis. 3. Aufl., C.F. Müller Verlag: Heidelberg, 2003

Kolodej, Christa: Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung. 2. Aufl., Facultas Verlags- und Buchhandels AG: Wien, 2005

Leymann, Heinz: Der neue Mobbing-Bericht. Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote. Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH: Hamburg, 1995

Leymann, Heinz: Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH: Hamburg, 1993

Merk, Katja: Mobbing. Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen. Band 21, Rosenberger Fachverlag: Leonberg, 2004

Meschkutat, Bärbel/Stackelbeck, Martina/Langenhoff, Georg; Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Der Mobbing Report – Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Dortmund/Berlin, 2002

Meschkutat, Bärbel/Stackelbeck, Martina: Konfliktlösung am Arbeitsplatz. Analysen, Handlungsmöglichkeiten, Prävention bei Konflikten und Mobbing. Ein Handbuch für Führungskräfte. LIGA.NRW: Düsseldorf, 2010

# Anlagen

## Die 45 Handlungen – was die «Mobber» tun

Hier folgt nun eine Auflistung der 45 Handlungen, von denen uns in jenen 300 eingangs erwähnten Interviews berichtet wurde.

### 1. *Angriffe auf die Möglichkeiten, sich mitzuteilen:*

- Der Vorgesetzte schränkt die Möglichkeiten ein, sich zu äußern.
- Man wird ständig unterbrochen.
- Kollegen schränken die Möglichkeiten ein, sich zu äußern.
- Anschreien oder lautes Schimpfen.
- Ständige Kritik an der Arbeit.
- Ständige Kritik am Privatleben.
- Telefonterror.
- Mündliche Drohungen.
- Schriftliche Drohungen.
- Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten.
- Kontaktverweigerung durch Andeutungen, ohne daß man etwas direkt ausspricht.

### 2. *Angriffe auf die sozialen Beziehungen:*

- Man spricht nicht mehr mit dem / der Betroffenen.
- Man läßt sich nicht ansprechen.
- Versetzung in einen Raum weitab von den Kollegen.
- Den Arbeitskollegen / innen wird verboten, den / die Betroffene / n anzusprechen.
- Man wird «wie Luft» behandelt.

### 3. *Auswirkungen auf das soziale Ansehen:*

- Hinter dem Rücken des Betroffenen wird schlecht über ihn gesprochen.
- Man verbreitet Gerüchte.
- Man macht jemanden lächerlich.
- Man verdächtigt jemanden, psychisch krank zu sein.
- Man will jemanden zu einer psychiatrischen Untersuchung zwingen.

- Man macht sich über eine Behinderung lustig.
- Man imitiert den Gang, die Stimme oder Gesten, um jemanden lächerlich zu machen.
- Man greift die politische oder religiöse Einstellung an.
- Man macht sich über das Privatleben lustig.
- Man macht sich über die Nationalität lustig.
- Man zwingt jemanden, Arbeiten auszuführen, die das Selbstbewußtsein verletzen.
- Man beurteilt den Arbeitseinsatz in falscher und kränkender Weise.
- Man stellt die Entscheidungen des / der Betroffenen in Frage.
- Man ruft ihm / ihr obszöne Schimpfworte oder andere entwürdigende Ausdrücke nach.
- Sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote.

*4. Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation:*

- Man weist dem Betroffenen keine Arbeitsaufgaben zu.
- Man nimmt ihm jede Beschäftigung am Arbeitsplatz, so daß er sich nicht einmal selbst Aufgaben ausdenken kann.
- Man gibt ihm sinnlose Arbeitsaufgaben.
- Man gibt ihm Aufgaben weit unter seinem eigentlichen Können.
- Man gibt ihm ständig neue Aufgaben.
- Man gibt ihm «kränkende» Arbeitsaufgaben.
- Man gibt dem Betroffenen Arbeitsaufgaben, die seine Qualifikation übersteigen, um ihn zu diskreditieren.

*5. Angriffe auf die Gesundheit:*

- Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten.
- Androhung körperlicher Gewalt.
- Anwendung leichter Gewalt, zum Beispiel um jemandem einen «Denkzettel» zu verpassen.
- Körperliche Mißhandlung.
- Man verursacht Kosten für den / die Betroffene, um ihm / ihr zu schaden.
- Man richtet physischen Schaden im Heim oder am Arbeitsplatz des / der Betroffenen an.
- Sexuelle Handgreiflichkeiten

### Typischer Krankheitsverlauf (Beispiel)

Zeitverlauf	Symptome
1. Phase Schon ziemlich bald nach den Mobbing- handlungen erste Symptome	Unwohlsein: z. B. Kopfschmerzen, Schlafstörungen, Magen- und Darmprobleme, Nieder- geschlagenheit, Antriebslosigkeit.
2. Phase 1/2 bis 1 Jahr	Störungen des seelischen Gleichgewichts als Folge des Stresses (posttraumatisches Stresssymptom): z. B. Ein- und Durchschlaf- störungen, Müdigkeit, Schreckhaftigkeit, Reizbarkeit, Unausgeglichenheit, Konzentra- tions- und Gedächtnisstörungen.
3. Phase 1 bis 2 Jahre	Allgemeine Angstzustände (Generelle Angstsyndrome): z. B. körperliche Übererreg- barkeit, chronische Nervosität, situative und objektbezogene Ängste.
4. Phase 2 bis 4 Jahre	Andauernde, sich verstärkende psycho- somatische und psychische Beschwerden; chronische Verläufe.
5. Phase einer von zwei Verläufen	Pathologische, psychische Zustände: z. B. in Form von Depressionen oder in Form von zwanghaftem Verhalten (Obsession), z. B. Redezwang. Möglich: Alkoholkonsum, Verlust der Konzentrationsfähigkeit, Persönlichkeits- veränderungen. Starke Selbstmordgefahr.

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname



